

Evaluatie SEA Zoetermeer

eindrapport

Den Haag, 22 september 2016

M.C.J. den Hoedt
K. Schofaerts

INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	4
1.1.	Aanleiding	4
1.2.	Doel- en vraagstelling evaluatie	4
1.3.	SEA-projecten	5
1.4.	Kanttekening bij de evaluatie	6
1.5.	Leeswijzer	7
2.	RESULTATEN INTERVIEWRONDE SEA-PARTNERS	8
2.1.	Inleiding	8
2.2.	Doelstellingen SEA	8
2.3.	Ervaringen met samenwerking	9
2.3.1.	Samenstelling groep SEA-partners	10
2.4.	Resultaten SEA in kader doelstellingen	10
2.5.	Tot slot: belangrijkste uitkomsten	11
3.	TER ZAKE HET ONDERNEMERSHUIS	13
3.1.	Achtergrond	13
3.2.	Doelstellingen TZHO	13
3.2.1.	Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie	14
3.3.	Verdere ontwikkeling aanbod ondernemersdienstverlening	14
3.4.	Integratie van functies	15
3.5.	Bekendheid TZHO en gebruik door ondernemers	15
3.6.	Ervaringen met TZHO: enquête onder bezoekers	16
3.7.	Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen	18
4.	SEBO-KEURMERK	19
4.1.	Achtergrond	19
4.2.	Doelstellingen SEBO-keurmerk	20
4.2.1.	Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie	21
4.3.	Realisatie: aantal SEBO-keurmerkhouders	21
4.4.	Rol van SEBO-keurmerk in gemeentelijk inkoopbeleid	22
4.4.1.	Procedure bij inkoop	22
4.4.2.	relatie tussen SEBO en social returnbeleid gemeente	23
4.4.3.	Toepassing: uitvraag bij aanbestedingen van de gemeente	24
4.4.4.	Waargenomen opbrengsten gerelateerd aan de doelstellingen	24
4.5.	Ervaringen SEBO-keurmerkhouders	25
4.5.1.	Achtergrond en reden aanvraag SEBO-keurmerk	25
4.5.2.	Aanvraagprocedure en activiteiten	26
4.5.3.	Ervaren opbrengsten van het SEBO-keurmerk	27
4.5.4.	Evaluatie SEBO-keurmerk, waargenomen kosten versus baten	28
4.6.	Redenen niet gebruik: enquête onder niet-gebruikers SEBO-keurmerk	29
4.6.1.	Waarden en drijfveren van Zoetermeerse ondernemers	29
4.6.2.	Redenen om geen SEBO-keurmerk aan te vragen	30
4.6.3.	Interesse in het keurmerk	30

4.7.	Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen	31
5.	ZOETERMEER MAAKT 'T	33
5.1.	Achtergrond	33
5.2.	Doelstellingen Zoetermeer maakt 't	33
5.2.1.	Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie	33
5.3.	Zetacom Academy	34
5.4.	Pilot Cadenza	35
5.5.	Pilot zorg en ICT	35
5.6.	Campus Zoetermeer	36
5.7.	Zoetermeer on stage	36
5.7.1.	Ervaringen beroepsbeoefenaren met Zoetermeer on stage	37
5.8.	Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen	39
6.	VERBINDING SEA MET ARBEIDSMARKTREGIO	40
6.1.	Achtergrond	40
6.2.	Doelstellingen verbinding SEA met de arbeidsmarktregio	40
6.2.1.	Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie	40
6.3.	Samenwerking in de arbeidsmarktregio ZHC	41
6.3.1.	Regionale toepassing van het SEBO-keurmerk	41
6.4.	Contextonderzoek regionale samenwerking	42
6.4.1.	Doelstellingen van de samenwerking	42
6.4.2.	Voorbeelden van samenwerking tussen de drie O's	42
6.4.3.	Lessen van andere regio's	44
6.5.	Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen	44
7.	OVERIGE SEA-PROJECTEN	45
7.1.	Inleiding	45
7.2.	Actieplan EZ	45
7.3.	Ondernemersfonds RVOZ	46
8.	CONCLUSIE, BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN	47
8.1.	Inleiding	47
8.2.	Evaluatie van de vier belangrijkste SEA-projecten	47
8.3.	Oordeel huidige SEA	49
8.4.	Toekomst SEA	50
8.5.	Gemeentelijke organisatie	51
	BIJLAGE 1: GEÏNTERVIEWDE SEA-PARTNERS	54
	BIJLAGE 2: GEÏNTERVIEWDEN IN KADER EVALUATIE PROJECTEN	55
	BIJLAGE 3: WERKWIJZE ENQUETE NIET-SEBO-KEURMERKHOUDERS	56

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

De gemeente Zoetermeer kent sinds 2006 de Sociaal Economische Agenda (SEA). In dit programma werken ondernemers, onderwijs en overheid (de 3 O's) aan een economisch gezond en sociaal Zoetermeer. Elke vier jaar leggen de partners¹ in een convenant en bijbehorend uitvoeringsprogramma vast welke projecten in dat kader worden ingezet. Het meest recente convenant is medio 2014 ondertekend door de betrokken partijen en heeft betrekking op de periode 2014 – 2018. In het convenant is vastgelegd dat de gemeente Zoetermeer de regie en coördinatie op zich neemt ten aanzien van het monitoren van de opbrengsten, resultaten en voortgang van de SEA. In het kader van deze monitoring is er tussentijdse externe evaluatie van het programma uitgevoerd door Ipso Facto beleidsonderzoek.

1.2. Doel- en vraagstelling evaluatie

De samenwerking in de SEA is gericht op het bevorderen van een economisch gezond en sociaal Zoetermeer. De in het convenant vastgestelde doelstellingen zijn:

1. het verbeteren van het ondernemersklimaat
2. het vergroten van de werkgelegenheid
3. het verminderen van het aantal uitkeringsgerechtigden
4. het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Om deze doelen te realiseren is een uitvoeringsprogramma opgesteld (met een looptijd van 2014 tot 2018) op basis waarvan diverse projecten zijn gestart. De evaluatie had tot doel inzicht te geven in de stand van zaken en gerealiseerde resultaten van de gestarte projecten, en daarmee indirect inzicht te geven in de voortgang van het huidige uitvoeringsprogramma. De onderzoeksvragen luiden als volgt:

1. *evaluatie van de vier belangrijkste SEA projecten*
 - a) wat is gedaan, en door welke actoren?
 - b) wat is reeds gerealiseerd van de gestelde doelen?
 - c) hoe tevreden zijn de betrokken partijen over de projecten en resultaten?
 - d) welke stappen moeten nog gezet worden?
 - e) welke kansen en risico's spelen daarbij?

¹ Gemeente Zoetermeer, Raad voor Ondernemend Zoetermeer (RVOZ), Onze Zoetermeerse Bouwsociëteit (OZB), Samenwerkingsverband Onderwijs Bedrijven (SOB, intussen opgegaan in 'Zoetermeer maakt 't), Vereniging Promotie Stadshart Zoetermeer, Koninklijke Horeca Nederland, afdeling Zoetermeer en het UWV Werkbedrijf.

2. *oordeel huidige SEA*
 - a) wat is de toegevoegde waarde van de SEA?
 - b) geeft de SEA effectief invulling aan haar aanjaag- en regisseursfunctie?
 - c) wat zijn de sterke en zwakke punten van de SEA?
3. *toekomst SEA*
 - a) waar liggen voor de SEA de kansen en bedreigingen?
 - b) welke aanknopingspunten zijn er voor doorontwikkeling van de publiek-private samenwerking?
4. *gemeentelijke organisatie*
 - a) welke leerpunten zijn uit de evaluatie van de SEA te halen voor de gemeentelijke organisatie?
 - b) wat zijn de succesfactoren en wat zijn de aandachtspunten bij het (vernieuwend) samenwerken met 'de stad'?

1.3. SEA-projecten

De SEA-projecten kunnen worden onverdeeld in 'economische', 'arbeidsmarkt' en 'onderwijsprojecten'. Per categorie zijn drie projecten gestart²:

figuur 1.1. overzicht van de SEA-projecten



² De figuur en de selectie van negen projecten zijn afkomstig uit een presentatie van de programmamanager SEA mevrouw De Beer (SEA-presentatie – 16/03/2015)

In het SEA-convenant 2014-2018 wordt gesproken over vier 'hoofdprojecten':

- SEBO-keurmerk
- Ter Zake het Ondernemershuis
- Verbinding SEA-met arbeidsmarktregio
- Zoetermeer maakt 't

Deze projecten zijn ook in de opdrachtoomschrijving voor deze evaluatie benadrukt als de vier belangrijkste projecten, zodat in deze rapportage ook de focus ligt op deze projecten.

1.4. Kanttekening bij de evaluatie

Deze evaluatie is gestart in het kader van artikel 213a van de Gemeentewet. De artikel 213a-onderzoeken zijn bedoeld om de doelmatigheid en doeltreffendheid van gevoerd gemeentebestuur te evalueren. Het huidige SEA-convenant loopt nog tot 2018, zodat het nog te vroeg is om definitieve uitspraken te doen hierover. Het onderzoek is in dit geval ook meer gericht geweest op het geven een 'tussenstand'. Het diende om inzicht te geven in wat in gang is gezet, welke (voorlopige) resultaten daarmee bereikt zijn, wat de ervaringen van betrokkenen zijn en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden. Vooruitlopend op de resultaten kan een aantal opmerkingen en kanttekeningen bij de evaluatie worden gemaakt:

- De afgelopen jaren zijn veel initiatieven gestart in het kader van, of ondergebracht bij, de SEA. Daarmee is een 'projectencatalogus³' ontstaan waarin de centrale visie niet altijd zichtbaar of duidelijk is.
- Het onderscheid tussen regulier gemeentelijk beleid en SEA is niet altijd duidelijk. Daarnaast worden er veel logo's, termen en namen naast elkaar gebruikt. In de documenten en plannen valt bijvoorbeeld op dat Ter Zake Het Ondernemershuis ook wordt gebruikt als verzamelnaam voor SEA projecten en doelen (bijvoorbeeld in het jaarplan 2016). Als gevolg daarvan is soms lastig om een duidelijke afbakening te geven aan wat SEA is wat niet.
- Sommige onderdelen of projecten in de SEA zijn verder ontwikkeld en laten meer resultaten zien dan andere. Omdat er dan meer 'te evalueren' valt spelen die onderdelen nadrukkelijker een rol in deze rapportage dan andere. Dat is vooral bij het SEBO-keurmerk het geval, omdat we hier de ervaringen van verschillende groepen hebben kunnen inventariseren.

³ Term afkomstig van prof. M. Boogers uit diens oratie (2013) '*Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert*'

1.5. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten van de interviewronde met de convenantpartners (zie bijlage 1 voor een overzicht van de gesprekspartners en de organisaties die zij vertegenwoordigen). In die gesprekken is ingegaan op de ervaringen van de SEA-partners met de samenwerking en waargenomen resultaten. Hoofdstuk 3 t/m 6 hebben betrekking op de evaluatie van de vier belangrijkste SEA-projecten:

- In hoofdstuk 3 gaan we in op de doorontwikkeling van Ter Zake Het Ondernemershuis. De resultaten zijn gebaseerd op gesprekken met de manager en medewerkers van team TZHO, op een interview met medewerkers van het team economie en een enquête onder de bezoekers van Het Ondernemershuis.
- Hoofdstuk 4 heeft betrekking op het SEBO-keurmerk. We beschrijven daarin het beleid van de gemeente Zoetermeer rondom inkoop en de rol van SEBO daarin en de toepassing van het keurmerk in de praktijk. De ervaringen van keurmerkhouders zijn met een enquête in kaart gebracht, en ook onder bedrijven zonder keurmerk is een enquête uitgevoerd om inzicht te krijgen in de redenen om geen keurmerk aan te vragen.
- Hoofdstuk 5 gaat over Zoetermeer maakt 't. Hierin worden de projecten beschreven die zijn gestart om de aansluiting tussen het beroepsonderwijs en de arbeidsmarkt te verbeteren. Ook wordt in dit hoofdstuk ingegaan op de ervaringen met het evenement Zoetermeer on stage.
- Hoofdstuk 6 heeft betrekking op regionale samenwerking en verbinding van de SEA met de arbeidsmarktregio. Deze verbinding moet grotendeels nog plaatsvinden, zodat de resultatenbeschrijving op dit vlak beperkt is. In overleg met de stuurgroep zijn deze resultaten daarom aangevuld met een beknopt 'contextonderzoek': op basis van telefonische interviews zijn voorbeelden beschreven van regionale samenwerking tussen de drie O's (ondernemers, onderwijs en overheid) in drie andere regio's. Op basis van de ervaringen in de regio's Drechtsteden, Rivierenland en Twente wordt een aantal aandachtspunten benoemd voor regionale samenwerking.

In hoofdstuk 7 wordt kort ingegaan op de andere SEA-projecten zoals in figuur 1.1 zijn genoemd. Het rapport eindigt met een integratie van de resultaten en de conclusies aan de hand van de vier onderzoeksvragen (H8).

Elk resultatenhoofdstuk eindigt met een overzicht van de belangrijkste uitkomsten aan de hand van onderzoeksvraag 1 (wat is uitgevoerd, door welke actoren, wat is bereikt etc.). Deze slotparagrafen geven, samen met de conclusie in hoofdstuk 8, een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van deze evaluatie.

In de resultatenhoofdstukken wordt regelmatig verwezen naar de personen (functionarissen) die hebben meegewerkt aan een interview. Hun meningen en ervaringen zijn verwerkt in het beeld dat wij in dit rapport schetsen. Daar waar het de leesbaarheid ten goede komt, of het standpunt van de geïnterviewde verduidelijkt, is gebruik gemaakt van citaten. Deze zijn afkomstig uit geaccordeerde interviewverslagen.

2. RESULTATEN INTERVIEWRONDE SEA-PARTNERS

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verkennende gesprekken met de SEA-partners. Dit zijn vertegenwoordigers van de overheid, ondernemingen en onderwijsorganisaties⁴. In die gesprekken is ingegaan op de doelstellingen van de SEA, de samenwerking tussen de verschillende partijen (de 3 O's) en de bereikte resultaten in termen van de doelstellingen (werkgelegenheid, verbeteren ondernemersklimaat en aansluiting onderwijs op arbeidsmarkt).

2.2. Doelstellingen SEA

De meeste SEA-partners vinden dat de doelstelling van de SEA (meest recente convenant) breed is, maar ook dat deze relevant is en dat er een duidelijke samenhang is tussen de doelen. Alle doelstellingen dragen bij aan een verdere ontwikkeling van de stad. Het is daarbij niet verrassend dat er accentverschillen zijn in het belang dat partijen hechten aan de verschillende doelen. Zo vinden ondernemers (RVOZ, Horeca Nederland) dat verbeteren van het lokale ondernemersklimaat de hoogste prioriteit heeft, terwijl het vergroten van werkgelegenheid en uitstroom uit een uitkering het meest direct aansluit op het gemeentebelang. De doelen van de SEA reflecteren immers ook de belangen van de verschillende partijen. Wethouder Kuiper zegt daarover: *de doelstelling van de SEA is breed, maar kent ook een zekere balans. De gemeente vraagt inzet van werkgevers, maar is hen tegelijkertijd ook van dienst, bijvoorbeeld in het verbeteren van het vestigingsklimaat.*

Ondanks het draagvlak voor de doelen zijn er ook enkele kritische kanttekeningen geplaatst:

- De doelstellingen in het convenant zijn tamelijk algemeen geformuleerd, waardoor niet voldoende duidelijk is wanneer sprake is van een succes. Dit is opgemerkt door vertegenwoordigers van verschillende partijen (ondernemingen en onderwijs). In reactie daarop is echter ook gezegd dat de vertaling naar concrete doelstellingen plaatsvindt in de projecten, en dat jaarlijks werkplannen worden opgesteld.
- De doelstellingen zijn niet opvallend of 'origineel' volgens een van de geïnterviewden, bij vergelijkbare samenwerkingsverbanden in andere gemeenten worden vergelijkbare doelen genoemd. Een andere geïnterviewde vindt dat er een duidelijke visie ontbreekt in de samenwerking. Zoetermeer onderscheidt zich daarentegen wel door de aandacht die men weet te genereren voor projecten en resultaten.

⁴ De SEA-deelnemers zijn verenigd in het Sociaal Economisch Platform (SEP) dat 3 à 4 keer per jaar bijeenkomt om de richting van en voortgang in de SEA te bespreken.

2.3. Ervaringen met samenwerking

De SEA-partners oordelen positief over de samenwerking tussen de partijen. Positieve punten zijn de goede sfeer en de korte lijnen, waardoor het makkelijk is om tot afspraken te komen. Ook is erop gewezen dat partijen inzicht krijgen in elkaars belangen en behoeften en daar op in kunnen spelen. Het helpt daarbij dat veel betrokkenen opereren op bestuurlijk niveau en daardoor ook meteen concrete toezeggingen kunnen doen. De zichtbaarheid van de wethouders binnen SEA is ook een aantal keer genoemd als positief punt, evenals de coördinatie vanuit de gemeente. Daarbij wordt ook nadrukkelijk gewezen op de verbindende rol die de programmamanager SEA heeft. Ondanks die positieve punten zijn er ook verbeterpunten en mogelijke bedreigingen genoemd. Deze worden hieronder samengevat. In paragraaf 2.3.1 wordt ingegaan op de samenstelling van de convenantpartijen en mogelijke versterking van de samenwerking.

(Mogelijke) bedreigingen en verbeterpunten voor bestaande samenwerking:

- Het risico bestaat dat de SEA te veel beperkt blijft tot een relatief kleine groep actieve participanten. Een aantal mensen merkt op dat ze 'veel dezelfde gezichten' zien bij bijeenkomsten en dergelijke. Dat brengt ook een zeker risico met zich mee dat ontwikkelingen op individueel niveau (in de persoonlijke levenssfeer of verandering van werkomgeving) van invloed zijn op de continuïteit van projecten.
- De brede samenstelling kan soms slagvaardigheid in de weg staan. Sommigen pleiten er daarom voor om bepaalde dingen in kleiner verband te doen (ad hoc samenwerking tussen een aantal partijen op specifieke thema's). Gerelateerd daaraan is door RVOZ de wens uitgesproken dat de SEA zich meer ontwikkelt richting een zelfregulerend geheel, met minder centrale sturing.
- Door veranderingen in de samenstelling van partijen (toetreding onderwijspartijen) en vertegenwoordigers (zoals de komst van nieuwe wethouders) verandert de dynamiek in de samenwerking. Dat kan ten koste gaan van de herkenbaarheid. Zo is opgemerkt dat de toetreding van onderwijspartijen ervoor heeft gezorgd dat de samenwerking minder herkenbaar is voor het bedrijfsleven. Gerelateerd daaraan is opgemerkt dat de balans binnen de SEA (SEP) enigszins doorslaat naar de publieke sector, met name als je kijkt naar de betrokken personen.
- De financiering van de gezamenlijke activiteiten is nog niet uitgekristalliseerd. Dat speelt bijvoorbeeld een rol bij de continuïteit van een project als de Zetacom Academy, maar kan ook een knelpunt vormen op projectoverstijgend niveau. Zo wordt geconstateerd dat het bedrijfsleven minder investeert in de samenwerking dan gemeente en onderwijsinstellingen.
- De Vereniging Promotie Stadshart Zoetermeer plaatst vraagtekens bij de eigen deelname aan het convenant; het is de vereniging op dit moment onvoldoende duidelijk wat de toegevoegde waarde is van deelname aan de SEA (meerwaarde voor zowel de VPSZ zelf als voor de andere SEA-partijen).
- De betrokkenheid van UWV is een aantal keer genoemd als meerwaarde voor de samenwerking. Tegelijkertijd is er zowel vanuit de gemeente als door UWV opgemerkt dat het rendement van de samenwerking niet optimaal is. UWV ziet de

eigen rol als ondersteunend en adviserend, maar wordt daardoor ook niet heel nadrukkelijk bij de activiteiten betrokken. Ook niet als ze wel een inhoudelijke bijdrage kunnen leveren. Overigens wordt daarbij opgemerkt dat de laatste tijd wel verbetering zichtbaar is en dat UWV nu vaker betrokken is bij de uitvoering van projecten (bijvoorbeeld door participatie van een arbeidsdeskundige).

2.3.1. Samenstelling groep SEA-partners

De convenantpartijen vormen een brede afspiegeling van het lokaal bestuur, bedrijfsleven en onderwijs. De betrokkenen oordelen positief over de samenstelling van het samenwerkingsverband, maar er is ook gewezen op mogelijkheden om dit te versterken. De opmerkingen worden hieronder samengevat:

Suggesties en wensen met betrekking tot versterking van het samenwerkingsverband:

- Een aantal keer is gewezen op mogelijkheden om de link met het bedrijfsleven te versterken. Zo is opgemerkt dat kleine winkelbedrijven niet erg vertegenwoordigd zijn, bijvoorbeeld als het gaat om de winkelgebieden buiten het Stadshart. Ook de sector 'leisure' is in dit kader genoemd, vooral omdat Zoetermeer zich profileert als 'leisure stad'.
- Een grote zorgorganisatie zou een aanwinst voor de samenwerking kunnen zijn, bijvoorbeeld met het oog op de aansluiting van het beroepsonderwijs op de zorgpraktijk. Daarbij is opgemerkt dat niet elke zorgorganisatie een geschikte kandidaat zou zijn. Belangrijk is dat er een link met het bedrijfsleven is en dat er op persoonlijk vlak een directeur of bestuurder wordt afgevaardigd, die bereid is mee te praten over arbeidsmarktontwikkeling en het lokale ondernemersklimaat.
- Door de wethouders is opgemerkt dat ook toetreding van een grote woningcorporatie een waardevolle aanvulling zou kunnen zijn.

De SEA-partners staan over het algemeen open voor toetreding van andere partijen. Daarbij is wel een paar keer het voorbehoud gemaakt dat het moet gaan om partijen die enig 'gewicht in de schaal leggen', en met een vertegenwoordiger die afspraken kan maken op bestuurlijk niveau.

2.4. Resultaten SEA in kader doelstellingen

Tijdens de gesprekken is gesproken over de resultaten in termen van de vier hoofddoelstellingen; in hoeverre heeft de SEA bijgedragen aan meer werkgelegenheid, uitstroom uit een uitkering, verbeteren ondernemersklimaat en aansluiting onderwijs op arbeidsmarkt? De antwoorden kunnen als volgt worden samengevat:

- Als het gaat om de resultaten tot nu toe wordt vaak gewezen op de goede samenwerking tussen partijen en de korte lijnen tussen de betrokkenen. In het gesprek met de wethouders is bijvoorbeeld gezegd: *De SEA zorgt voor goede samenwerking in de stad tussen gemeente, werkgevers en onderwijs. Dat is geen formele doelstelling van de SEA, maar kan wel beschouwd worden als afgeleide doelstelling. Doordat je*

continu met elkaar in gesprek bent is er meer en andere interactie dan voorheen, maatschappelijke betrokkenheid wordt meer gedeeld en initiatieven komen van beide kanten.

- Veel geïnterviewden erkennen dat moeilijk is om concrete resultaten van de SEA te benoemen, bijvoorbeeld als het gaat om het aantal plaatsingen van mensen uit een uitkeringssituatie. Men vindt het bijvoorbeeld aannemelijk of waarschijnlijk dat de goede lokale samenwerking en de werkwijze en positionering van het WSP bijdragen aan dit resultaat (ook omdat Zoetermeer goede resultaten laat zien in vergelijking met andere gemeenten), maar het kan niet worden onderbouwd met 'harde' cijfers. Een aantal keer is erop gewezen dat cijfers niet heilig zijn, en dat bepaalde resultaten ook moeilijk in cijfers zijn uit te drukken. Ook wordt ervoor gewaarschuwd dat veelbelovende initiatieven kunnen sneuvelen als succes te veel op harde cijfers wordt gebaseerd.
- Een vertegenwoordiger van de gemeente wijst ook op de indirecte effecten van de samenwerking, bijvoorbeeld effecten van een verbeterd ondernemersklimaat. Directe effecten treden op als in het kader van een convenant bepaalde doelstellingen worden vastgelegd, de indirecte effecten treden op als er een sfeer ontstaat waarin ondernemers uit zichzelf hogere doelen gaan stellen.
- Een aantal keer is gewezen op projecten die niet direct SEA-projecten zijn, maar wel voortkomen uit de samenwerking tussen de partijen, zogenaamde 'spin-off' van de samenwerking. Kenmerkend voor deze projecten is dat partijen elkaar opzoeken en gebruik maken van het SEA-netwerk om iets te realiseren.
- Ten slotte is opgemerkt dat attributie van resultaten aan de SEA bemoeilijkt wordt door het complexe geheel van projecten, namen en logo's. Het is mede daardoor niet altijd duidelijk wat een SEA-project is en wat niet.

2.5. Tot slot: belangrijkste uitkomsten

De interviews met de SEA-partners hebben inzicht gegeven in de ervaringen met de samenwerking, coördinatie en de ervaren sterke en zwakke punten en dragen daarmee bij aan het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag (oordeel over de huidige SEA in zijn geheel).

Met betrekking tot de samenwerking

- De SEA-partners oordelen positief over de samenwerking, de onderlinge verhoudingen, de coördinatie door de gemeente en de betrokkenheid van de wethouders.
- Ondanks die positieve insteek worden ook risico's benoemd: dat de samenwerking te veel beperkt blijft tot een groep 'koplopers' en dat de brede samenwerking ten koste kan gaan van slagvaardigheid.
- De financiering van de gezamenlijke activiteiten is nog niet uitgekristalliseerd. Dat belemmert soms de voortgang op projectniveau, maar kan ook een bedreiging vormen voor de toekomst van de samenwerking.

- Er wordt ruimte gezien voor aansluiting van nieuwe partijen bij het samenwerkingsverband, bijvoorbeeld een grote zorgorganisatie. De vraag is wel wat het effect is van verdere uitbreiding met non-profit organisaties op de herkenbaarheid en relevantie van de samenwerking voor het bedrijfsleven.

Met betrekking tot de resultaten van de SEA

- De SEA-projecten verschillen onderling sterk in ambitie, omvang, doelgroep en fase van uitvoering. *Ter Zake Het Ondernemershuis* en *Zoetermeer maakt 't* worden het vaakst genoemd als aansprekende projecten en laten positieve resultaten zien.
- Het complexe geheel van projecten, namen en logo's maakt het lastiger om resultaten van de SEA te benoemen, ook omdat niet altijd duidelijk is wat een SEA-project is en wat niet.
- Resultaten in termen van bijvoorbeeld uitstroom kunnen niet rechtstreeks gerelateerd worden aan de SEA-inspanningen. De betrokkenen zijn zich daarvan bewust en benadrukken dat niet alle resultaten in 'harde' cijfers zijn uit te drukken en dat ook indirecte effecten, positieve ervaringen en 'lessons learned' tot de opbrengsten moeten worden gerekend. Tegelijkertijd wordt er ook voor gepleit om de doelstellingen meer te concretiseren en beter meetbaar te maken.

3. TER ZAKE HET ONDERNEMERSHUIS

3.1. Achtergrond

Ter Zake Het Ondernemershuis (TZHO) is een publiek-private samenwerking tussen ondernemers uit de regio en de gemeente. Het Ondernemershuis is een fysieke ontmoetingsplaats voor ondernemers, naast het gemeentehuis aan de Markt in Zoetermeer. Het is tevens de werkplek van accountmanagers van het team economie van de gemeente en van de medewerkers van het WerkgeversServicePunt (WSP). Daarmee is de basis gelegd voor geïntegreerde dienstverlening door de gemeente aan de lokale ondernemers. In TZHO komen verschillende taken en ambities van de gemeente samen:

- faciliteren van ontmoetingen en bieden van ondernemersdienstverlening door accountmanagers van team economie in de vorm van spreekuren, advies en bijeenkomsten
- uitvoering van het arbeidsmarktbeleid door het WSP in samenwerking met het UWV
- vormgeven aan regionaal arbeidsmarktbeleid in samenwerking met het WSP Leidschendam-Voorburg (samen met Zoetermeer onderdeel van de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal)

Het samenbrengen van deze taken en ambities binnen een fysieke locatie biedt de gemeente ook mogelijkheden voor integratie van economische en sociale taken, zodat een duidelijke link met de SEA bestaat. In de praktijk is het onderscheid tussen de doelstellingen en activiteiten van de SEA en van TZHO ook niet altijd goed te maken. In de jaarplannen lopen de SEA-doelstellingen en doelstellingen van TZHO ook door elkaar. Zo zijn in het jaarplan van de SEA interne doelen geformuleerd met betrekking tot de samenstelling van het team TZHO en het aanbod aan ondernemersdienstverlening, maar ook doelen in termen van arbeidsmarktbeleid (zoals een toename van 500 arbeidsplaatsen). Om een duidelijke afbakening te geven aan deze deelevaluatie beperken we ons in dit hoofdstuk tot de taken en doelen die te maken hebben met de ondernemersdienstverlening vanuit TZHO. Voor de uitwerking van het (regionale) arbeidsmarktbeleid wordt verwezen naar hoofdstuk 6.

3.2. Doelstellingen TZHO

In het SEA-convenant zijn de volgende doelstellingen geformuleerd met betrekking tot TZHO:

- Het vergroten van bekendheid Ter Zake Het Ondernemershuis voor starters
- Het jaarlijks organiseren van een of meer netwerkbijeenkomsten voor ZZP-ers
- Het opzetten van een regionaal coachnetwerk
- Het ontwikkelen van vooroverleg in voorgenomen aanbestedingen

In aanvulling daarop zijn in het projectplan 2015 en 2016 verschillende activiteiten en doelen genoemd (waarbij zoals gezegd doelstellingen op verschillende niveaus zijn geformuleerd):

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> • 2 netwerkbijeenkomsten • Doorontwikkelen programmering (ondernemerssprekuren, workshops en netwerkbijeenkomsten) a.d.h.v. evaluatie • Team ter Zake maandelijks aangevuld met werkgevers- en onderwijsdelegatie SEP • Benchmark ondernemersklimaat, cijfer ondernemerstevredenheid van 6,9 naar 7,1 • Toename van 500 arbeidsplaatsen • Invulling strategisch accountmanager • Invulling accountmanager startende bedrijven (Economische Zaken) 	<ul style="list-style-type: none"> • Een centraal fysiek en digitaal ondernemersloket in Ter Zake • Een accountmanagementbenadering economie-sociaal-onderwijs • Ondernemersvragen worden altijd binnen 48 uur beantwoord • Een gezamenlijke netwerkbijeenkomst met alle SEP Partners en Floravontuur • Deelname aan de regionale SEP-bijeenkomst ZHC en werkbedrijf/forum

3.2.1. Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie

Om richting te geven aan de evaluatie en dit deelonderzoek af te bakenen zijn de doelstellingen door ons gegroepeerd in drie overkoepelende onderwerpen:

- verdere ontwikkeling van het aanbod van dienstverlening aan ondernemers (advies, bijeenkomsten etc.)
- integratie van functies, bieden van integraal accountmanagement (economie, sociaal en onderwijs)
- bekendheid en gebruik van TZHO door ondernemers

In onderstaande paragrafen wordt ingegaan op de resultaten op deze onderwerpen.

3.3. Verdere ontwikkeling aanbod ondernemersdienstverlening

In de SEA jaarplannen zijn diverse voorbeelden genoemd van activiteiten die verder ontwikkeld zouden worden in 2015 en 2016. Het gaat dan bijvoorbeeld om spreekuren, workshops en netwerkbijeenkomsten. Deze doelstellingen zijn gerealiseerd volgens de manager van Ter Zake Het Ondernemershuis, of worden nog dit jaar gerealiseerd. Een voorbeeld van dat laatste is de gezamenlijke netwerkbijeenkomst met alle SEP Partners en Floravontuur op 2 september 2016.

Uit interviews met accountmanagers economie is gebleken dat veel van de dienstverlening in TZHO gericht is op kleinere bedrijven en zzp'ers. Het is volgens de geïnterviewden de uitdaging om in het Ondernemershuis ook diensten aan te bieden voor grotere bedrijven in het MKB. Dat gebeurt nu al wel op kleine schaal, bijvoorbeeld in de vorm van workshops BHV en ISO-certificering.

3.4. Integratie van functies

Bijzonder aan TZHO is dat een deel van de werkgeversdienstverlening van de gemeente hier is samengebracht. Daarnaast heeft de dienstverlening van UWV er een plek gekregen. De volgende medewerkers zijn er werkzaam:

- accountmanagers van het WSP
- accountmanagers van het team economie van de gemeente
- medewerkers van het UWV

De accountmanagers van het WSP en UWV worden aangestuurd door de manager van TZHO. Op die manier wordt verder invulling gegeven aan vervlechting van de taken van sociale diensten en UWV (waarbij de beste match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt leidend is, en niet de uitkeringsvorm van de werkzoekende). Door de plaatsing van het team in de (open) ruimte van Het Ondernemershuis wordt er naar gestreefd de werkgeversdienstverlening toegankelijker en laagdrempeliger te maken. De manager van het WSP in Leidschendam-Voorburg (partner van Zoetermeer in de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal) noemt dit een sterk concept dat als voorbeeld voor andere WSP's zou kunnen dienen.

TZHO is zelf ook een werkervaringsplaats voor gastvrouwen en -heren. Zij verwelkomen de gasten van Het Ondernemershuis en participeren in het team Ter Zake. De directe contacten die de gastvrouwen en -heren hebben met de ondernemers die TZHO bezoeken hebben eraan bijgedragen dat al diverse werkzoekenden zijn uitgestroomd naar een betaalde functie.

De accountmanagers van het team economie worden aangestuurd binnen de afdeling Stedelijke ontwikkeling, team Stedelijk Beleid. Om de onderlinge samenwerking met medewerkers WSP te verbeteren is een accountmanager van het WSP vrijgemaakt om EZ-taken te vervullen. Het idee is dat accountmanagers economie andere ingangen hebben bij werkgevers (meer op directieniveau in plaats van HRM) en daarmee ook mogelijkheden om op een andere manier te spreken over de mogelijkheid om mensen te plaatsen. Dat wordt een veelbelovende manier van werken gevonden, waarbij wel is opgemerkt dat een voorwaarde is dat de medewerker de juiste kennis heeft van arbeidsmarktbeleid, economische thema's en de (sociale) vaardigheden om deze belangen in een gesprek te combineren.

Om verdere integratie tussen gemeentelijke taken te bevorderen start in de tweede helft van 2016 een nieuwe beleidsmedewerker die zich vanuit TZHO gaat richten op de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt.

3.5. Bekendheid TZHO en gebruik door ondernemers

De gemeente/ team economie beschikt nog niet over bruikbare cijfers over het gebruik van het Ondernemershuis. Er is wel een CRM, maar dat is pas sinds kort operationeel en

wordt nu gevuld met klantgegevens. De oude systematiek leent zich niet voor analyses op doelgroep en gebruik. Andere bronnen van informatie over bekendheid van het Ondernemershuis zijn:

- Tweejaarlijkse ondernemersenquête (benchmark), met onder andere een oordeel over het ondernemersklimaat in de gemeente. De laatste peiling dateert van september 2014. De ondernemers gaven toen gemiddeld een 6,9 aan het ondernemersklimaat. De gemeente heeft zich tot doel gesteld om dat te verhogen naar een 7,1.
- “Omnibus enquête 2015, deelrapport Ter Zake Het Ondernemershuis. Daaruit blijkt dat de bekendheid van Ter Zake onder inwoners 13% betrof. De bekendheid van Ter Zake onder inwoners met een eigen bedrijf betrof bijna 40%. De resultaten van dit deelonderzoek uit de Omnibusenquête worden gebruikt als nulmeting om de effecten te waarderen van de inspanningen om de bekendheid te vergroten.

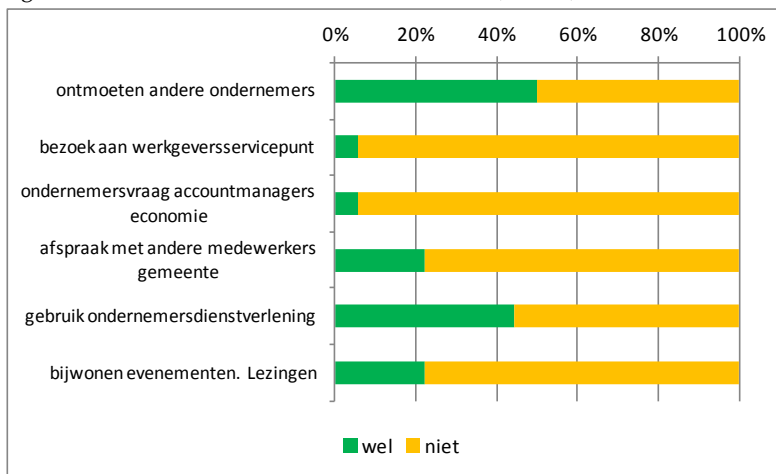
De accountmanagers economie constateren dat inwoners uit Zoetermeer die zich oriënteren op het starten van een eigen bedrijf en zzp'ers de weg naar TZHO steeds beter weten te vinden. Dat geldt ook voor startende ondernemers uit omliggende gemeenten. Een recente publiciteitscampagne gericht op verwerven van naamsbekendheid heeft daaraan volgens hen zeker bijgedragen. Bij de grotere bedrijven ligt dat anders. Mogelijk is er wel sprake van een wat lagere drempel voor bedrijven, maar dat heeft nog niet geleid tot veel nieuwe bezoekers/gebruikers. Geconstateerd wordt dat het veelal dezelfde actieve ondernemers zijn die op de dienstverlening in Ter Zake afkomen. Ook het gebruik van de locatie TZHO voor bijeenkomsten van de lokale ondernemersverenigingen zou beter kunnen.

3.6. Ervaringen met TZHO: enquête onder bezoekers

Om inzicht te krijgen in de ervaringen van ondernemers is via de receptie van Ter Zake Het Ondernemershuis een korte enquête gehouden onder de bezoekers. De enquête is door de gastvrouwen en -heer van TZHO verspreid in de periode april tot juli 2016. De respons is echter teleurstellend te noemen: in totaal zijn slechts 18 formulieren ingevuld. Onduidelijk is of dat te maken heeft met de wijze van verspreiding, het aantal bezoekers in de betreffende periode of de bereidheid van bezoekers om de vragen te beantwoorden. We bespreken hier kort de uitkomsten van de enquête, met de kanttekening dat deze resultaten – vanwege de lage respons – gezien moeten worden als een eerste indicatie van de ervaringen van de gebruikers.

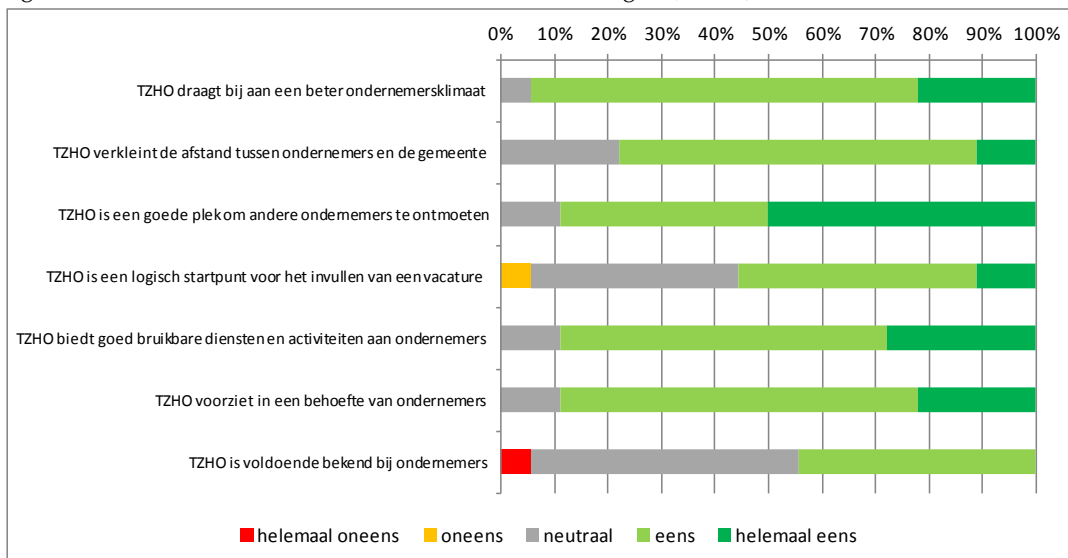
De meeste respondenten (11 van de 18) zijn zzp'er. Daarnaast is de lijst ingevuld door twee ondernemers met personeel, twee startende ondernemers en drie mensen die geen ondernemers zijn (werkzaam bij een bedrijf of gemeente). Drie bezoekers gaven aan voor het eerst bij TZHO te komen, de anderen waren er ten minste een keer eerder geweest. Drie bezoekers waren al minimaal vijf keer eerder in TZHO geweest. De redenen om TZHO te bezoeken zijn vooral om andere ondernemers te ontmoeten en om gebruik te maken van de dienstverlening voor ondernemers zoals spreekuren en de ondernemerscoach.

Figuur 3.1 redenen om TZHO te bezoeken (n = 18)



Het oordeel over TZHO is in kaart gebracht aan de hand van zeven stellingen. Uit de antwoorden blijkt dat de respondenten positief oordelen over TZHO. Het vaakst wordt positief geantwoord op de stelling dat TZHO een goede plek is om andere ondernemers te ontmoeten. De respondenten oordelen relatief het minst vaak positief over de bekendheid van Het Ondernemershuis. Ook zijn relatief wat minder respondenten het eens met de stelling dat TZHO een logisch startpunt is voor het invullen van een vacature dankzij het WSP. De resultaten worden hieronder weergegeven.

Figuur 3.2 oordeel over TZHO aan de hand van stellingen (n = 18)



Zoals al eerder gezegd dienen deze resultaten met de nodige voorzichtigheid te worden geïnterpreteerd: het gaat om een kleine groep respondenten en het is niet bekend in hoeverre deze representatief is voor de bezoekers van TZHO.

3.7. Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen

Tijdens de interviews met de SEA-partners is TZHO het vaakst genoemd als voorbeeld van een succesvol SEA-project. Zowel de functie ervan als de totstandkoming zijn genoemd als voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen lokale overheid en het bedrijfsleven. Het Ondernemershuis draagt volgens de SEA-partners ook bij aan het verlagen van de drempel tussen ondernemers en gemeente. De directe toegankelijkheid van het WSP wordt gezien als een sterk punt, evenals de samenwerking binnen het WSP met accountmanagers van economische zaken. Ook de mogelijkheid voor werkzoekenden om zich te profileren in Het Ondernemershuis is genoemd als sterk punt.

In onderstaand schema worden de resultaten van de evaluatie van de doorontwikkeling van TZHO samengevat. We doen dit aan de hand van de eerste onderzoeksvraag zoals door de opdrachtgever is geformuleerd (zie H1).

tabel 3.1 evaluatie TZHO aan de hand van onderzoeksvraag 1

wat is gedaan en door welke actoren	<ul style="list-style-type: none"> • medewerkers TZHO en accountmanagers team economie hebben gewerkt aan uitbreiding aanbod aan ondernemersdienstverlening • samenwerking tussen medewerkers WSP en UWV in een team met centrale aansturing • samenwerking tussen medewerkers WSP en accountmanagers team economie: een accountmanager van het WSP participeert in het team economie
realisatie van de gestelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> • realisatie van fysiek loket voor ondernemers • doelstellingen m.b.t. aanbod voor werkgevers zijn gerealiseerd of worden nog in 2016 gerealiseerd • realisatie doelstellingen m.b.t. creëren extra arbeidsplaatsen onbekend (worden niet in dit kader gemonitord) • waardering van ondernemersklimaat onderdeel van tweejaarlijkse benchmark, volgende meting is gepland in september 2016 • onder de SEA-partners is veel waardering voor TZHO, zowel de functie ervan als de totstandkoming zijn genoemd als voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen overheid en ondernemers
tevredenheid betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> • op uitvoerend niveau is er waardering voor het initiatief, maar wordt ook een aantal kanttekeningen gemaakt m.b.t. de positionering en het gebruik door ondernemers (door team economie) • beperkt zicht op de ervaringen van ondernemers: lage respons op onze enquête. De weinige respondenten oordelen positief
nog te nemen stappen	<ul style="list-style-type: none"> • verdere ontwikkeling van de dienstverlening, bereiken grotere ondernemingen • meer projecten specifiek gericht op ondernemers (economie)
kansen	<ul style="list-style-type: none"> • verdere ontwikkeling integrale dienstverlening (economie, sociaal, onderwijs) • TZHO als structurele basis voor samenwerking tussen de drie O's
risico's	<ul style="list-style-type: none"> • eenzijdige gebruikersgroep TZHO (starters en zzp'ers) • cultuurverschil tussen medewerkers economie en sociale zaken

4. SEBO-KEURMERK

4.1. Achtergrond

Het SEBO-keurmerk is door de gemeente Zoetermeer ontwikkeld om bedrijven te kunnen waarderen die zich onderscheiden op het gebied van maatschappelijk betrokken ondernemen. Deze meerwaarde kan aangetoond worden door zichtbaar te maken op welke wijze het bedrijf zich inzet op de volgende punten:

- het behouden en stimuleren van werkgelegenheid voor kwetsbare groepen
- effectief en aantoonbaar begeleiden van het personeel
- het ondersteunen van sociale en maatschappelijke doelen gerelateerd aan Zoetermeer
- het verrichten van vrijwilligerswerk in Zoetermeer
- het aantonen van sociale 'past performance'
- het actief verbeteren van het ondernemersklimaat, hebben van een pro-actieve houding en delen van successen.

In de beschrijving van de criteria⁵ wordt aangegeven dat het keurmerk een steun in de rug is voor ondernemingen die actief samenwerken met partners uit de publieke en private sector om werkgelegenheid in Zoetermeer te bevorderen en het aantal werkzoekenden te verminderen. Naast bedrijven kunnen ook zelfstandigen (zzp'ers) in aanmerking komen voor een keurmerk.

Het huidige SEBO-keurmerk is een doorontwikkeling van een eerder keurmerk dat werd verstrekt aan ondernemingen die gedurende ten minste drie maanden een werkervaringsplaats boden aan een werkzoekende met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit keurmerk bleek echter te vrijblijvend en had te weinig onderscheidingsvermogen. Daarom is besloten het keurmerk en de aanvraagprocedure te professionaliseren. Bestaande keurmerkhouders kunnen het keurmerk behouden maar dienen daarvoor wel een certificeringsprocedure te doorlopen.

Als blijk van waardering heeft de gemeente Zoetermeer in maart 2015 besloten om SEBO-keurmerkhouders een voorkeur te geven bij uitnodiging voor enkelvoudig en meervoudig onderhandse aanbestedingen. Voor de gemeente is dit een (potentieel) waardevol sturingsinstrument bij inkoop, en voor ondernemers kan het concurrentievoordeel opleveren en kansen op gemeentelijke opdrachten vergroten.

⁵ bron: *hoe verdient een ondernemer het SEBO-keurmerk?* Criteria SEBO-keurmerk. Uitgave gemeente Zoetermeer, 2 februari 2016

4.2. Doelstellingen SEBO-keurmerk

In het SEA convenant zijn de volgende doelstellingen geformuleerd met betrekking tot SEBO:

- De SEBO-criteria zo veel mogelijk meetbaar en onderscheidend maken
- Een auditronde van alle bestaande SEBO-bedrijven met afsluitende netwerkbijeenkomst. Bedrijven met het 'oude' keurmerk worden attent gemaakt op het vernieuwde keurmerk.
- 30 herkeuringen van het SEBO keurmerk en 10 nieuwe keuringen
- Ontwikkelen communicatieplatform om SEBO-bedrijven uit te lichten (in ieder geval website en interne gemeentegids)
- Het aanscherpen van de werkwijze dat bij aanbestedingen tot €150.000,- ten minste een SEBO-bedrijf offerte mag doen
- Onderzoeken of het SEBO keurmerk officieel in de SROI-eisen van de aanbestedingsprocedures opgenomen kan worden
- Extra communicatie over de rol van SEBO-keurmerk in aanbestedingsprocedures

In aanvulling daarop zijn in het projectplan SEA 2015 en 2016 de volgende concrete doelen genoemd:

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> • 30 herkeuringen en 10 nieuwe keuringen • regionalisering SEBO keurmerk 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 nieuwe SEBO keurmerken (in totaal 60 SEBO Keurmerkhouders eind 2016)

Ten slotte kan nog gewezen op de doelstellingen die worden genoemd in de informatie voor aanvragers, bij de criteria van het keurmerk⁶:

1. het stimuleren van bedrijven om bij te dragen aan twee van de vier doelstellingen van de SEA (verminderen van het aantal uitkeringsgerechtigden, verbeteren aansluiting onderwijs – bedrijfsleven).
2. het leggen van verbinding tussen sociale betrokkenheid en economische bedrijfsvoering en daarmee het bewegen van bedrijven tot sociaaleconomisch ondernemerschap en hen onderling een platform bieden.
3. bevorderen van het aantal werkgevers dat sociaaleconomisch onderneemt door de communicatieve kracht die uitgaat van het SEBO-Keurmerk. Het geldt als voorbeeld van hoe samenwerking ten aanzien van sociaaleconomisch beleid kan leiden tot resultaten.
4. het SEBO-Keurmerk biedt onderscheidend vermogen voor bedrijven die hiermee zichtbaar maken dat zij hun maatschappelijke rol goed invullen.

⁶ bron: hoe verdient een ondernemer het SEBO-keurmerk? Criteria SEBO-keurmerk. Uitgave gemeente Zoetermeer, 2 februari 2016

4.2.1. Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie

Ook hier geldt dat de doelstellingen op verschillende niveaus worden benoemd, en dat beleidsdoelstellingen en beoordelingscriteria door elkaar worden gebruikt. We constateren verder dat er geen beleidsdoelen in termen van opbrengsten op sociaal-economisch gebied geformuleerd zijn, denk bijvoorbeeld aan doelstellingen in termen van gerealiseerde werk(ervarings)plaatsen door toepassing van het beleid m.b.t. SEBO door de gemeente⁷.

Om inzicht te krijgen in het beleid m.b.t. SEBO, de resultaten en de ervaringen van betrokkenen hebben we de volgende aspecten en vragen meegenomen in de evaluatie:

- Realisatie: aantal nieuwe keurmerkhouders in 2015 en 2016 en huidige stand van zaken
- Beleid: hoe is het SEBO-keurmerk opgenomen in het gemeentelijk inkoopbeleid?
- Uitvoeringspraktijk: rol die het keurmerk speelt in de praktijk bij de inkoop van de gemeente, hoe vaak wordt het gevraagd?
- Waargenomen opbrengsten gerelateerd aan de doelstellingen van het keurmerk
- Ervaringen van de SEBO-keurmerkhouders met de procedure en waargenomen opbrengsten
- Wat zijn reden(en) voor bedrijven om geen keurmerk aan te vragen?

4.3. Realisatie: aantal SEBO-keurmerkhouders

Bij het bepalen van het aantal keurmerkhouders dient onderscheid gemaakt te worden tussen bedrijven met het 'oude' en het 'nieuwe' keurmerk. Het keurmerk is in 2015 aangescherpt, waarna houders van het oude keurmerk opnieuw gecertificeerd moesten worden om het keurmerk te behouden. Tot en met september 2016 zijn er 37 bedrijven met het nieuwe keurmerk; 30 bedrijven hebben de certificeringsprocedure succesvol afgerond in 2015 en zeven hebben dat in 2016 gedaan. De uitreiking van de keurmerken aan de bedrijven loopt niet helemaal synchroon met de certificeringsprocedure: 25 bedrijven hebben het keurmerk uitgereikt gekregen in 2015 en 12 hebben het gekregen in september 2016. Vijf van deze 12 hadden de certificering al afgerond in 2015, maar in de eerste helft van 2016 heeft geen uitreiking van keurmerken plaatsgevonden.

Om de doelstelling te realiseren zouden er dit jaar nog ten minste 23 nieuwe keurmerkhouders bij moeten komen. Op basis van de enquête onder niet-keurmerkhouders (paragraaf 4.6) kan worden geconcludeerd dat er voldoende potentiële interesse is om dit te realiseren.

Met betrekking tot de doelstelling om een communicatieplatform te ontwikkelen om SEBO-bedrijven uit te lichten: er is nog geen eigen website waar alle SEBO-

⁷ de programmamanager SEA heeft toegelicht dat dit een bewuste keuze is geweest om het keurmerk ook bereikbaar te houden voor zzp'ers, zie paragraaf 4.4.3

keurmerkhouders zijn genoemd. Op de website van de gemeente Zoetermeer is wel een pagina te vinden met alle keurmerkhouders en een link naar de websites van deze bedrijven. Op de site van TZHO zijn enkele nieuwsberichten over het keurmerk te vinden waarbij ook de namen van nieuw gecertificeerde bedrijven worden genoemd. In de doorontwikkeling van SEBO is wel aandacht voor het profileren van de keurmerkhouders. Een interessant initiatief in dat kader is het plaatsen van korte video's van de keurmerkhouders op een website. Dit plan is gekoppeld aan een leerproject voor studenten van ID college, opleiding Media Developer. De studenten kunnen ervaring opdoen met het maken en editen van de video's en met samenwerken met bedrijven. De uitvoering van dit project (het maken van de video's) was ten tijde van de evaluatie nog niet afgerond. Het plaatsen van de video's op een website moet nog plaatsvinden.

4.4. Rol van SEBO-keurmerk in gemeentelijk inkoopbeleid

De gemeente heeft de rol van het SEBO-keurmerk in het inkoopbeleid formeel vastgelegd (besluit gemeenteraad 2015). Toepassing bij inkoop kan alleen in enkelvoudige of meervoudige onderhandse procedures plaatsvinden⁸.

Enkelvoudig onderhandse procedure:

De opdracht wordt uitgezet bij één lokale ondernemer met SEBO-Keurmerk, danwel één lokale ondernemer, danwel één ondernemer (in aflopende volgorde). En de opdracht wordt aan deze ondernemer gegeven mits deze kan voldoen aan de gestelde eisen en een goede, marktconforme prijs/kwaliteit verhouding aanbiedt.

De meervoudig onderhandse aanbestedingsprocedure:

De opdracht wordt uitgezet bij tenminste één lokale ondernemer met SEBO-Keurmerk dan wel één lokale ondernemer, dan wel één ondernemer (in aflopende volgorde). Bij aanbestedingen voor werken en diensten wordt 5% SROI (Social Return On Investment) geëist.

4.4.1. Procedure bij inkoop

De gemeente heeft de inkoop decentraal georganiseerd. Bij nationale en Europese aanbestedingen worden wel altijd de inkoopadviseurs van de afdeling juridische aangelegenheden en bestuursondersteuning (JABO) betrokken. Enkelvoudig onderhandse en meervoudig onderhandse aankopen worden (decentraal) verzorgd door de beleidsmedewerkers. Het past bij de cultuur van de gemeente om veel verantwoordelijkheid op afdelingsniveau te leggen. Dit betekent echter ook dat er (nog) geen afdoende centrale coördinatie en controle is op de naleving van het beleid rondom SEBO. Er loopt echter een verbetertraject voor de inkoop, mede gericht op meer en betere centrale coördinatie.

⁸ hierbij geldt ook dat er vanuit het aanbestedingsrecht beperkingen worden gesteld aan de toepassing van keurmerken bij aanbestedingen

Wel is binnen de gemeente veel aandacht besteed aan informatievoorziening en communicatie rondom het SEBO keurmerk middels kennissessies, informatieborden en de toolkit inkoop. In de toolkit zijn ook de afspraken omtrent SEBO opgenomen. Inkoopers kunnen echter werken zonder de toolkit te raadplegen, bijvoorbeeld door uit te gaan van een oude opdrachtformulering en die te actualiseren. Er zijn geen klachten bekend van leveranciers die betrekking hebben op het beleid of de uitvoering ervan als het gaat om SEBO of social return.

4.4.2. relatie tussen SEBO en social returnbeleid gemeente

Het SEBO-keurmerk heeft wat betreft doelstellingen en toepassing bij inkoop overlap met social return. De gemeente Zoetermeer past beide instrumenten toe in haar inkoopbeleid. Social return is van toepassing bij meervoudig onderhandse, nationale en Europese aanbestedingen van diensten en werken. Het SEBO keurmerk wordt toegepast bij enkelvoudige en meervoudig onderhandse aanbestedingen. De ‘overlap’ zit dus in de meervoudig onderhandse opdrachten.

Tabel 4.1 beleid gemeente m.b.t. social return en SEBO

	social return	SEBO
doelstelling beleid	<ul style="list-style-type: none"> • Bevorderen van MVO • Creëren van extra plaatsen om mensen aan werk(ervaring) te helpen • Werkervaring voor de duur van de opdracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Verminderen van het aantal uitkeringsgerechtigden • Verbeteren aansluiting onderwijs – bedrijfsleven). • Bevorderen MVO (‘sociaal-economisch ondernemerschap’) • Onderscheidend vermogen bieden aan gecertificeerde bedrijven
toepassing	<ul style="list-style-type: none"> • Bij alle meervoudig onderhandse, nationale en Europese inkoop- en aanbestedingstrajecten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij enkelvoudig en meervoudig onderhandse opdrachten.
drempel-bedragen	<ul style="list-style-type: none"> • Werken > 150.000 -1.500.000 • Diensten > 50.000 - 207.000 	<ul style="list-style-type: none"> • Werken < 1.500.000 • Leveringen < 207.000 • Diensten < 207.000
handhaving	<ul style="list-style-type: none"> • WSP 	<ul style="list-style-type: none"> • extern

Hoewel er een duidelijke overlap is tussen de doelstellingen van social return en SEBO kan de toepassing ervan in combinatie ook tot tegenstrijdigheden leiden. Dat komt doordat het bij social return altijd moet gaan om extra, nieuwe plaatsing van mensen op de opdracht die is aanbesteed, terwijl keurmerkhouders beloond worden voor prestaties op dit terrein uit het verleden. Een SEBO-keurmerkhouders heeft na gunning niet de verplichting om nieuwe mensen aan te nemen die een ander bedrijf zonder keurmerk wel zou hebben. Ook is er voor keurmerkhouders geen prikkel in het aanbestedingsbeleid om dat wel te doen, ze kunnen er bijvoorbeeld geen extra punten voor krijgen in de beoordeling van de inschrijving⁹.

⁹ bron: evaluatie social return in de gemeente Zoetermeer. Panteia (2016)

4.4.3. Toepassing: uitvraag bij aanbestedingen van de gemeente

Doordat het SEBO-keurmerk alleen wordt toegepast bij onderhandse aanbestedingen is er (nog) geen centrale registratie. Deze opdrachten worden immers decentraal uitgezet. Het is daarom niet mogelijk om met gemeentelijke informatiesystemen inzicht te krijgen in het aantal aanbestedingen waarbij het keurmerk een rol heeft gespeeld. Om die reden is een vraag over de toepassing door de gemeente opgenomen in de enquête onder keurmerkhouders (zie par. 4.5.3). In interviews met keurmerkhouders is er door sommigen op gewezen dat toepassing van het keurmerk bij inkoop niet consequent zou worden toegepast. De gemeente heeft in de zomer van 2016 een bijeenkomst gehouden met zowel keurmerkhouders als de betrokken wethouders om over de toepassing van het keurmerk te overleggen. Dit overleg krijgt in het najaar van 2016 een vervolg.

De jaarplannen inkoop geven een indicatie van het aantal opdrachten waarbij het SEBO-keurmerk zou kunnen worden toegepast. Deze jaarplannen hebben echter alleen betrekking op de eerste twee kwartalen van het jaar. Bovendien betreft dit alleen de opdrachten waarbij assistentie van de inkoopadviseurs van JABO is gevraagd door de degene die de inkoop uitvoerde. Uit het jaarplan 2015 valt op te maken dat er in dat jaar ten minste 17 meervoudig onderhandse aanbestedingen zijn geweest waarbij SEBO zou kunnen zijn toegepast.

4.4.4. Waargenomen opbrengsten gerelateerd aan de doelstellingen

Zoals eerder opgemerkt heeft de gemeente geen doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de directe opbrengsten van het SEBO-keurmerk. De manager van TZHO heeft toegelicht dat dit moeilijk te combineren is met de uitgangspunten van het keurmerk. Het streven is om maatschappelijk verantwoord ondernemen te stimuleren, rekening houdend met de verschillen in mogelijkheden die bedrijven op dat gebied hebben. Zo kan een zzp'er ook in aanmerking komen voor het keurmerk, terwijl de mogelijkheden van deze groep om nieuwe arbeidsplaatsen te creëren meestal beperkt is.

Volgens een accountmanager van het WSP zijn er wel opbrengsten van het keurmerk in termen van het behouden en stimuleren van werkgelegenheid voor kwetsbare groepen. Hij constateert dat keurmerkhouders de voorlopers zijn als het gaat om het invullen van vacatures uit de Participatiedoelgroep. De keurmerkhouders bieden vacatures proactief aan bij de gemeente waarna voorgestelde kandidaten worden geplaatst bij deze bedrijven. De keurmerkhouders weten dat de gemeente de kandidaten kent en goede mensen plaatst. Ook hebben de keurmerkhouders een voorbeeldfunctie voor de gemeente. Momenteel is de gemeente bezig om een aantal Wajongers/Banenafpraak te plaatsen voor werk. Hiervoor worden eerst de keurmerkhouders benaderd en hen wordt ook gevraagd om in hun netwerk verder te kijken voor mogelijk geschikte bedrijven. Hetzelfde wordt nu ook gedaan voor de 50+ doelgroep.

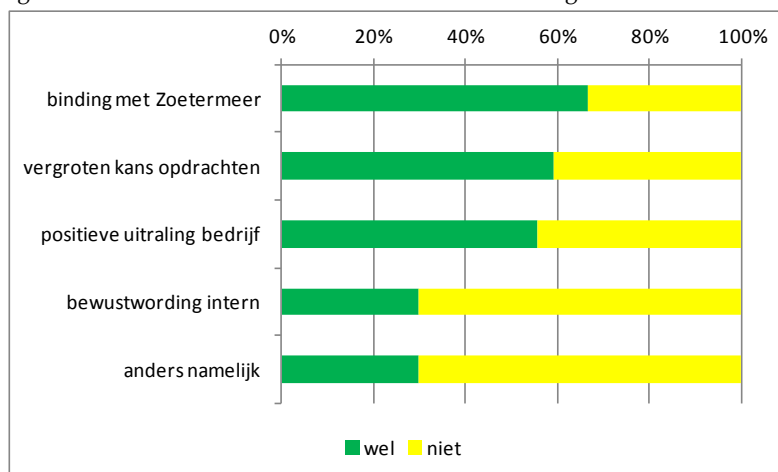
4.5. Ervaringen SEBO-keurmerkhouders

Alle SEBO-keurmerkhouders zijn telefonisch benaderd met het verzoek om mee te werken aan een korte enquête over de ervaringen met het keurmerk, de aanvraagprocedure, de ervaren opbrengsten en de verwachtingen voor de toekomst. In totaal hebben 27 bedrijven meegewerkt aan de enquête. Ruim de helft van deze bedrijven (15) heeft het keurmerk verkregen vóór juli 2015 (het ‘oude’ keurmerk) en heeft het daarna verlengd, 12 bedrijven hebben het keurmerk verkregen na juli 2015, en hebben derhalve het ‘nieuwe’ keurmerk. Ten tijde van het interview hadden twee bedrijven het keurmerk nog niet verkregen.

4.5.1. Achtergrond en reden aanvraag SEBO-keurmerk

Ruim de helft van de ondervraagde bedrijven heeft ook een of meer andere keurmerken dan SEBO, zoals een ISO-certificaat of een keurmerk erkend leerbedrijf. Gevraagd naar de redenen voor het aanvragen van een SEBO-keurmerk blijken vooral het benadrukken van de binding met Zoetermeer, een positieve uitstraling richting het eigen bedrijf en het vergroten van kansen op opdrachten bij de gemeente genoemd te worden. Het vergroten van bewustwording in het eigen bedrijf als het gaat om sociaal ondernemen blijkt minder vaak een rol te spelen:

figuur 4.1 redenen om SEBO-keurmerk aan te vragen



Acht bedrijven noemen een andere reden om het aan te vragen. Meestal gaat het dan om redenen die te maken hebben met intrinsieke motivatie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (passend bij wat men belangrijk vindt, de visie van het bedrijf), maar een enkele keer is ook aangegeven dat het keurmerk een voorwaarde was bij aanbestedingen van de gemeente.

Driekwart van de keurmerkhouders is via de gemeente bekend geraakt met het keurmerk. Twee bedrijven zijn geattendeerd door een andere partij, drie organisaties hebben erover gelezen in publicaties en twee andere noemen een andere verwijzer. Bij de toelichting op deze vraag is een aantal keer de ondernemersvereniging RVOZ genoemd.

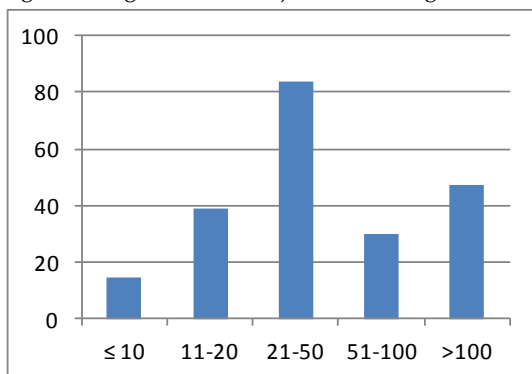
De certificeringsprocedure omvat een onafhankelijke audit door een certificeringsbureau. De kosten hiervan worden door de gemeente Zoetermeer vergoed. Eenderde van de ondervraagden zegt dat dit de drempel heeft verlaagd om het keurmerk aan te vragen. Drie bedrijven (11%) zeggen dat ze zonder die bijdrage het keurmerk niet zouden hebben aangevraagd. De grootste groep (63%) zegt echter dat de bijdrage van de gemeente geen rol heeft gespeeld in de beslissing om het keurmerk aan te vragen. Daarbij moet de kanttekening worden gemaakt dat in ieder geval een deel van de keurmerkhouders niet bekend is met de hoogte van de kosten van de certificering¹⁰. Tijdens de interviews is hier een aantal keer naar gevraagd door de geïnterviewde keurmerkhouders.

4.5.2. Aanvraagprocedure en activiteiten

Bij de aanvraagprocedure is in bijna alle gevallen de directeur van het bedrijf betrokken. Daarnaast wordt vooral de afdeling personeelszaken of HRM genoemd als betrokkene bij het aanvraagproces. De keurmerkhouders geven heel diverse antwoorden op de vraag hoeveel tijd gemoeid is geweest met de certificering. Ongeveer eenderde kan de vraag niet beantwoorden, of alleen in heel algemene termen. De overige bedrijven zeggen dat ze gemiddeld ruim 37 uur hebben gestoken in de procedure. De spreiding rond het gemiddelde is heel groot: een enkeling zegt slechts 2 uur te hebben besteed aan de procedure, maar ook 200 uur is genoemd.

Bedrijven met maximaal 10 medewerkers hebben de minste tijd gestoken in de procedure, gemiddeld 14 uur. Verder is er geen duidelijke relatie met de grootte van het bedrijf zichtbaar: bedrijven met 20 tot 50 medewerkers zeggen de meeste tijd te hebben geïnvesteerd (gemiddeld 84 uur), terwijl bedrijven met 50 tot 100 medewerkers zeggen gemiddeld 30 uur aan het proces te hebben besteed. Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de grote bedrijven al een MVO beleid hebben en dus niet heel veel hoeven aan te passen of op papier te zetten, omdat een deel van het werk al is gedaan.

Figuur 4.2 gemiddelde tijdsinvestering certificering (in uren) naar aantal medewerkers



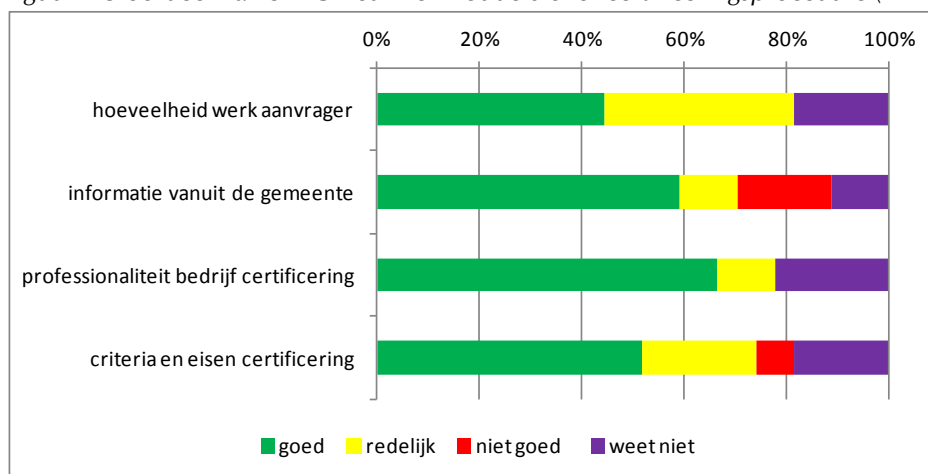
De hoeveelheid werk rondom het aanvragen en behouden van het certificaat wordt door bijna de helft van de respondenten 'goed' genoemd, en ruim een derde vindt dit

¹⁰ deze bedragen volgen de programmamanager SEA 500€ per aanvrager

'redelijk'. Er is niemand die het antwoord 'niet goed' kiest. Het oordeel over de informatievoorziening vanuit de gemeente is wat vaker positief (60% vindt dit goed), maar hierover is ook een paar keer negatief geoordeeld (door 5 bedrijven, 19%). Het vaakst oordelen de bedrijven positief over de professionaliteit van het externe bedrijf dat de certificering heeft uitgevoerd. De eisen en criteria rondom certificering worden door de helft van de keurmerkhouders positief beoordeeld.

Onderstaand figuur geeft het oordeel van de bedrijven grafisch weer:

Figuur 4.3 oordeel van SEBO-keurmerkhouders over certificeringsprocedure (n=27, in %)



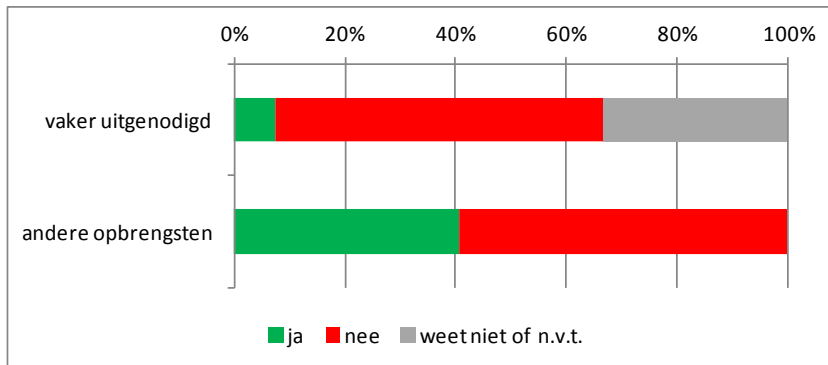
4.5.3. Ervaren opbrengsten van het SEBO-keurmerk

Ruim de helft van de bedrijven (52%) heeft een of meer opdrachten voor de gemeente Zoetermeer gedaan sinds zij het keurmerk hebben. Het gaat deels om de uitvoering van langlopende contracten die al waren gesloten voordat het keurmerk werd behaald. Bij nieuwe opdrachten is er ook niet altijd een relatie met het keurmerk: ongeveer een kwart van de ondervraagde bedrijven heeft een of meer offerteaanvragen van de gemeente ontvangen waarin het SEBO-keurmerk een rol speelde. Het percentage is lastig exact te bepalen, omdat niet iedereen weet of SEBO wordt genoemd in de offerteaanvragen. Enkele andere respondenten geven aan wel offerteaanvragen te hebben ontvangen, maar dat SEBO daarin geen rol speelde. Iemand zegt bijvoorbeeld: *'het (SEBO) wordt nooit benoemd'*. Een ander zegt: *'er loopt er nu 1 verzoek, maar SEBO is doorgestreept'*. Geen enkele respondent heeft ervaring met een offerteaanvraag van een andere gemeente waarin het SEBO-keurmerk een rol speelde.

Twee bedrijven denken dat ze vaker worden uitgenodigd door de gemeente sinds ze het keurmerk hebben, de overige bedrijven denken niet dat dit het geval is, of weten het niet. Ruim 40% ziet wel andere opbrengsten van het keurmerk zoals positieve PR of uitbreiding van het netwerk. Tegelijkertijd is ook opgemerkt dat de opbrengsten op dit moment nog niet goed te benoemen zijn. Iemand zegt bijvoorbeeld: *'als het goed is zou je het moeten merken maar het staat nog in de kinderschoenen. Het begin is er.'* Een

ander is wat meer kritisch: 'De belofte van het SEBO keurmerk wordt niet waargemaakt; veel gezegd maar weinig toekennen. Inkopers willen zelf bepalen bij wie ze inkopen.'

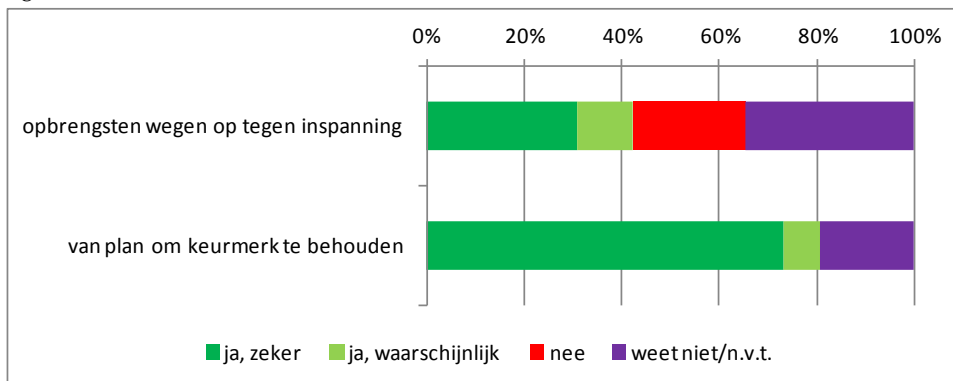
Figuur 4.4 ervaren opbrengsten SEBO-keurmerk (n = 27, in %)



4.5.4. Evaluatie SEBO-keurmerk, waargenomen kosten versus baten

Ongeveer 42% van de keurmerkhouders vindt de opbrengsten van het keurmerk opwegen tegen de inspanning om het te verkrijgen en te behouden. Bijna een kwart vindt dat dit niet het geval is. Ondanks dat niet iedereen nog overtuigd is van de opbrengsten, wil de grote meerderheid van de keurmerkhouders zich wel inspannen voor het behouden ervan. Ongeveer een vijfde van de ondervraagden weet dat nog niet.

Figuur 4.5 evaluatie keurmerk door keurmerkhouders



Ongeveer 80% van de ondervraagden zou het een goed idee vinden om het keurmerk breder toe te passen, bijvoorbeeld in aanbestedingsprocedures van andere gemeenten in de regio. Een vijfde van de bedrijven is het hier niet mee eens.

Aan de hand van de opmerkingen en toelichtingen van de geïnterviewden kan nog een aantal aandachtspunten of verbeterpunten worden benoemd. Zo is een aantal keer opgemerkt dat toepassing van SEBO in de inkoop van de gemeente nog niet consistent gebeurt. Volgens sommigen is het persoonsafhankelijk, en zijn er ook inkopers die het niet zouden (willen) toepassen. Diverse geïnterviewden hebben ook suggesties gedaan om de toepassing van het keurmerk te verbeteren. Voorbeelden zijn:

m.b.t. de criteria:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>het is een stapje verder dan oude certificaat maar zou meetbaarder en smarter moeten worden gemaakt op het werkelijk aantonen van sociaal werkgeverschap.</i>
m.b.t. toepassing:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>voor sec lokaal opererende partijen is dit prima. Voor regionaal of landelijk actieve partijen, zijn dit soort overeenkomsten te versnipperd.</i>
m.b.t. ervaring uitwisselen:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Keurmerkhouders kunnen onder elkaar meer doen (bal toespelen, ervaring uitwisselen).</i>
m.b.t. de baten:	<ul style="list-style-type: none"> • <i>De baten zijn niet heel duidelijk. Het nieuwe keurmerk heeft meer cachet maar is nog onvoldoende zichtbaar.</i> • <i>Het moet wel een meerwaarde hebben (economisch). het initiatief is innovatief en te prijzen, belangrijk is het om het verder uit te bouwen. Maak zaken inzichtelijk; u krijgt deze opdracht omdat u het keurmerk heeft.</i>

Een deel van de ondervraagden realiseert zich ook dat het keurmerk nog vrij nieuw is, en dat het tijd nodig heeft om te groeien. Iemand zegt bijvoorbeeld: *'het keurmerk moet nog groeien en daardoor komt er nog weinig uit. Zaken doen met de gemeente is een kwestie van gunnen en niet opeisen. Dit is een foute motivator om het keurmerk aan te vragen.'*

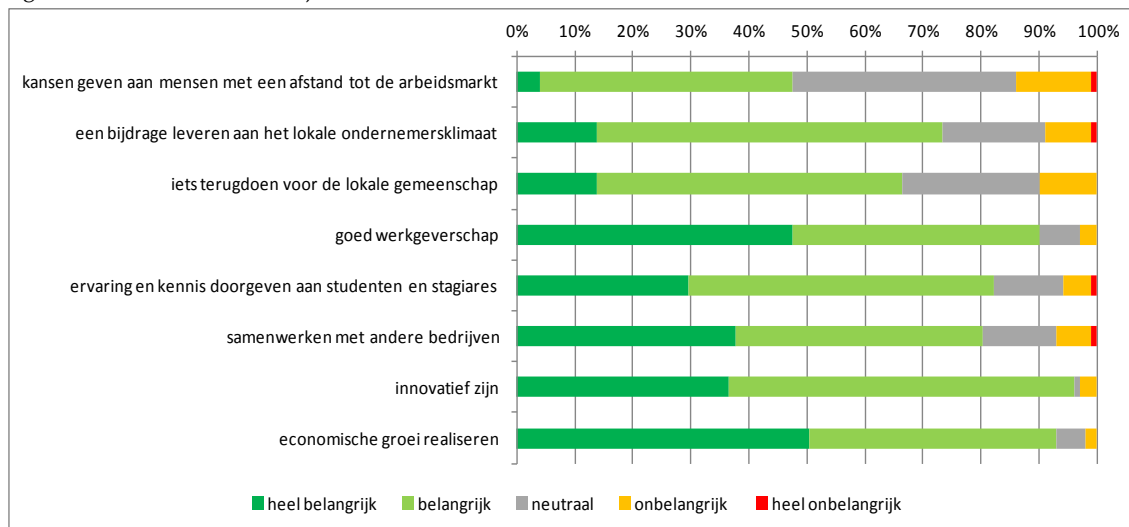
4.6. Redenen niet gebruik: enquête onder niet-gebruikers SEBO-keurmerk

Deze enquête is uitgevoerd om inzicht te krijgen in de bekendheid van het keurmerk, in de redenen van Zoetermeerse bedrijven om geen SEBO-keurmerk aan te vragen en om aanknopingspunten te vinden voor de gemeente om het aantal keurmerkhouders te vergroten. De enquête is telefonisch uitgevoerd onder ruim 300 bedrijven, van wie 101 hebben meegewerkt. Voor de selectie en respons van de bedrijven wordt verwezen naar bijlage 3. Hieronder worden de resultaten van de enquête gepresenteerd.

4.6.1. Waarden en drijfveren van Zoetermeerse ondernemers

Het SEBO-keurmerk is bedoeld voor bedrijven die waarde hechten aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om inzicht te krijgen in de waarden en drijfveren van de ondernemingen in Zoetermeer is gevraagd hoe belangrijk verschillende aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen worden gevonden. Ter vergelijking is ook gevraagd naar meer traditionele drijfveren zoals economische groei realiseren en innovatief zijn. De resultaten worden in onderstaande figuur weergegeven:

Figuur 4.6. waarden en drijfveren van ondernemers in Zoetermeer



Economische groei realiseren is het vaakst genoemd als belangrijk of heel belangrijk, maar ook goed werkgeverschap is een belangrijke drijfveer voor lokale ondernemers: 90% noemt dit belangrijk en bijna de helft vindt het zelfs een heel belangrijk aspect van ondernemen. Ook het doorgeven van ervaring en kennis wordt relatief vaak gezien als 'heel belangrijk'. Het geven van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt wordt relatief minder vaak genoemd: 4% vindt dit 'heel belangrijk'.

4.6.2. Redenen om geen SEBO-keurmerk aan te vragen

Bekend zijn met het SEBO-keurmerk kan gezien worden als noodzakelijke voorwaarde voor de keuze om het keurmerk al dan niet aan te vragen. Uit de enquête blijkt dat de grote meerderheid van de ondervraagde bedrijven in Zoetermeer (86%) niet bekend is met het SEBO-keurmerk. 14% van de respondenten kende het keurmerk al wel.

De kleine groep die het keurmerk al wel kende noemt diverse redenen waarom het eigen bedrijf geen keurmerk heeft aangevraagd, zoals te weinig kennis van wat het keurmerk inhoudt (vier keer genoemd), geen tijd hebben (drie keer), of niet passen binnen de werkwijze of cultuur (twee keer). Ook de beperkte of onduidelijke waarde van het keurmerk voor de eigen organisatie wordt een paar keer genoemd. De (veronderstelde) kosten van de aanvraag lijken niet of nauwelijks een rol te spelen: deze factor wordt maar een enkele keer genoemd.

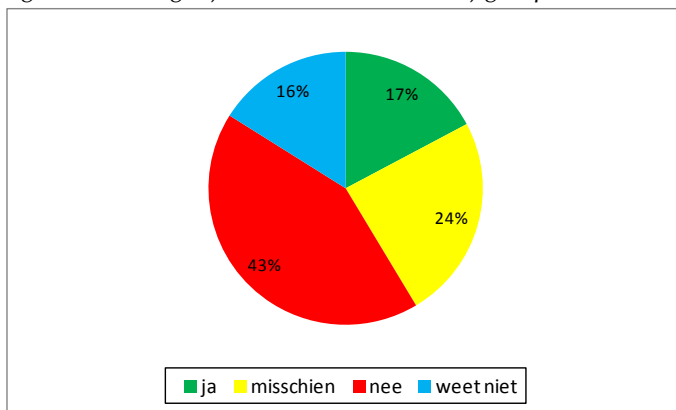
4.6.3. Interesse in het keurmerk

Aan vertegenwoordigers van bedrijven die al bekend waren met het SEBO-keurmerk is gevraagd of ze het keurmerk zouden willen aanvragen indien het een grotere rol zou gaan spelen in de aanbestedingsprocedures van de gemeente: zes respondenten (43%) denken van wel en drie anderen (21%) zeggen dat dit misschien een reden is om het keurmerk te gaan gebruiken. Indien ook andere gemeenten het keurmerk zouden gaan toepassen

zeggen eveneens zes respondenten dat dit reden zou zijn om het keurmerk aan te vragen, zes andere antwoorden met 'misschien'.

De enquêteurs hebben de bedrijven die niet bekend waren met het SEBO-keurmerk een korte toelichting gegeven op het keurmerk. Vervolgens is gevraagd of het keurmerk mogelijk interessant zou kunnen zijn voor de eigen onderneming. De resultaten worden hieronder weergegeven:

Figuur 4.7. Mogelijk interesse in SEBO bij groep die het keurmerk niet kende (n=87, in %)



Uit de figuur blijkt dat er een behoorlijk grote potentiële doelgroep voor het keurmerk bestaat: 17% van de ondervraagde bedrijven zegt (mogelijk) interesse te hebben en bijna een kwart antwoordt hierop met 'misschien'. Een derde van deze respondenten (29 bedrijven) staat open voor een verkennend gesprek met de gemeente over het keurmerk en de aanvraagprocedure en heeft zijn/haar naam en telefoonnummer doorgegeven aan de enquêteur. Deze contactgegevens zijn los van deze rapportage teruggekoppeld aan de gemeente Zoetermeer.

4.7. Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen

In dit hoofdstuk is ingegaan op het SEBO-keurmerk en de ervaringen met de toepassing ervan. De resultaten zijn in kaart gebracht aan de hand van gesprekken met medewerkers van de gemeente en door enquêtes te houden onder bedrijven: keurmerkhouders en niet-keurmerkhouders. De belangrijkste resultaten worden in onderstaand schema samengevat aan de hand van eerste onderzoeksvraag.

Tabel 4.2. evaluatie SEBO-keurmerk op basis van onderzoeksvraag 1

wat is gedaan en door welke actoren	<ul style="list-style-type: none"> • SEBO-keurmerk is onderdeel van het gemeentelijk inkoopbeleid • het keurmerk zelf is vernieuwd en er is een formele en onafhankelijke certificeringsprocedure
realisatie van de gestelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> • randvoorwaarden zijn gerealiseerd: inkoopbeleid, certificering, opgenomen in werkwijze accountmanagers WSP • 30 keurmerkhouders eind 2016 wordt naar verwachting gerealiseerd. In 2015 zijn eveneens 30 nieuwe certificeringen gerealiseerd
tevredenheid betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> • veel keurmerkhouders zijn trots op het hebben van het keurmerk. Tegelijkertijd is een deel kritisch over de toepassing bij inkoop. Een deel realiseert zich dat het om een nieuwe werkwijze gaat die tijd nodig heeft.
nog te nemen stappen	<ul style="list-style-type: none"> • consequente toepassing door gemeente bij onderhandse inkoop • betere registratie en monitoring van toepassing (ook wie gevraagd is en wie opdracht heeft verkregen) • informatievoorziening vanuit de gemeente naar keurmerkhouders zou volgens een deel van de keurmerkhouders beter kunnen. • bekendheid van het keurmerk vergroten bij ondernemers
kansen	<ul style="list-style-type: none"> • toepassing van SEBO bij inkoop biedt mogelijkheden om doelen op gebied van plaatsing werkzoekenden te realiseren, en kan daardoor ook kostenbesparing opleveren voor de gemeente • interesse in keurmerk bij relatief veel niet-keurmerkhouders
risico's	<ul style="list-style-type: none"> • momenteel beperkt zicht op de mate waarin het keurmerk wordt uitgevraagd bij inkoop door de gemeente • draagvlak bij inkopers: de groep die vindt dat inkoop draait om beste aanbidding tegen de laagste prijs is moeilijker te overtuigen van nut sociale aspecten bij inkoop • de enquête onder aanvragers van het keurmerk toont aan dat er twee groepen aanvragers zijn: intrinsiek gemotiveerde bedrijven en bedrijven die verwachten dat het keurmerk een bijdrage zal leveren aan het verkrijgen van opdrachten van de gemeente Zoetermeer. Laatstgenoemde groep kan gedemotiveerd raken indien SEBO niet consequent wordt toegepast bij onderhandse aanbestedingen

5. ZOETERMEER MAAKT 'T

5.1. Achtergrond

'Zoetermeer maakt 't' is de titel van de toekomstvisie die de gemeente en samenwerkende partijen hebben ontwikkeld met betrekking tot het opleiden van jongeren naar werk waar ook daadwerkelijk vraag naar is, zodat een diploma zonder meer leidt naar werk. Het project richt zich op techniek, ICT en zorg.

5.2. Doelstellingen Zoetermeer maakt 't

De doelstelling van Zoetermeer maakt 't is om de aansluiting tussen het beroepsonderwijs en de lokale arbeidsmarkt te verbeteren. In het SEA-convenant is Zoetermeer maakt 't gepositioneerd als nieuw project naast de al bestaande Samenwerking Onderwijs en Bedrijfsleven (SOB). De SOB had tot doel om studenten en leerlingen in contact te brengen met ondernemers door middel van concrete projecten. Dit project is inmiddels opgegaan in Zoetermeer maakt 't. Ten tijde van het opstellen van het convenant zijn geen concrete doelstellingen voor Zoetermeer maakt 't geformuleerd. Aangegeven is dat deze in een later stadium zullen worden uitgewerkt. In de jaarplannen van de SEA 2015 en 2016 zijn de volgende doelen genoemd:

2015	2016
<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiding naar 1 klas met Zetacom Academy in DIF • Start pilot Zoetermeer Oost (Cadenza) met vmbo en mbo niveau 2, 3 en relatie met nieuw convenant Leerling Bouwplaatsen • Start klassen vmbo en mbo in Techcampus/ CIV september 2015 • Pilot digitalisering zorg van start (en zorgpartners aangehaakt) • Samenwerking vmbo scholen op gebied van social skills en weerbaarheid van start • Zoetermeer On Stage: deelname 200 beroepsoefenaren en 1000 leerlingen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gezamenlijke lancering online campus Zoetermeer • Pilot zorg en ict van start (en zorgpartners aangehaakt) en een pilot zorg op de manier zoals Zetacom Academy is vormgegeven • Zoetermeer on stage: 200 beroepsoefenaren en 1000 leerlingen (beroepenfeest 17 maart en donderdag 31 maart) inclusief evaluatie, met het oog op 2017 en verder.

5.2.1. Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie

In het kader van de evaluatie is onderzocht wat de stand van zaken is met betrekking tot de genoemde projecten en pilots. Ook is in kaart gebracht wat de ervaringen zijn met Zoetermeer on stage. Gebleken is dat niet aan alle punten een invulling is gegeven. De samenwerking tussen vmbo scholen op gebied van social skills is bijvoorbeeld niet van de grond gekomen, en daarmee verder ook geen onderwerp van evaluatie geweest. De onderdelen en punten die zijn meegenomen in de evaluatie zijn de volgende:

- stand van zaken m.b.t. Zetacom academy
- stand van zaken m.b.t. pilot Cadenza (ERA Contour)
- stand van zaken m.b.t. pilot zorg & ICT
- stand van zaken m.b.t. online campus Zoetermeer
- resultaten Zoetermeer on stage en ervaringen participanten

5.3. Zetacom Academy

Zetacom is een bedrijf dat is gespecialiseerd in het integreren en implementeren van ICT systemen. Het bedrijf is een samenwerking aangegaan met het ID college vanuit het idee dat mbo-studenten ook kunnen excelleren. De Zetacom Academy is bedoeld om studenten daarbij te ondersteunen en de kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. De Zetacom Academy is in 2014 gestart met een pilot met een groep van zes studenten. Deze studenten namen deel aan een programma in een speciaal hiervoor ingericht klaslokaal bij Zetacom. Ze werden hierbij begeleid door medewerkers van Zetacom en door docenten van het ID college.

Deze pilot is volgens betrokkenen (ID-college, Zetacom) voor de studenten succesvol geweest omdat zij veel hebben geleerd en hun kansen op de arbeidsmarkt daadwerkelijk zijn vergroot. Allen hebben daarna werk gevonden en een van hen is in vaste dienst gekomen bij Zetacom. Er is echter ook gebleken dat met betrekking tot de uitvoering en begeleiding verschillende verwachtingen bestaan bij de medewerkers van Zetacom en ID college. Zetacom geeft aan meer tijd te hebben geïnvesteerd in de begeleiding dan oorspronkelijk was gedacht. Daarbij wordt door Zetacom geconstateerd dat de inzet van docenten vanuit ID college te beperkt was. Vanuit ID college is aangegeven dat dit te maken had met het curriculum: de Zetacom Academy was in eerste instantie nog geen onderdeel van het curriculum waardoor de mogelijkheden van docenten om begeleiding te bieden beperkt waren.

De pilot heeft ondanks dit verschil van opvatting wel een vervolg gekregen met een tweede groep studenten. Deze groep was groter (ongeveer 30 deelnemers), maar heeft een minder intensieve begeleiding gehad. Deze groep is twee keer drie dagen in het klaslokaal geweest. Dat bleek volgens Zetacom te weinig om echt iets te kunnen bereiken. Het oorspronkelijke doel van het project zou te ver uit zicht raken, omdat met een dergelijke kort traject geen wezenlijke bijdrage geleverd zou worden aan de kansen van de studenten.

Zetacom en ID college hebben intensief overlegd over de ontstane situatie. Beide partijen hebben de samenwerking als prettig en potentieel waardevol ervaren, maar hebben geen overeenstemming kunnen bereiken over de taakverdeling en structurele financiering van het project. Zetacom constateert daarnaast dat het project aan urgentie heeft ingeleverd door veranderingen in de arbeidsmarkt. De vraag naar afgestuurde mbo'ers in de ICT is momenteel zo groot dat studenten ook zonder aanvullende praktijkopleiding snel aan de slag kunnen.

Als gevolg van deze ontwikkelingen is in mei 2016 besloten om de samenwerking in de huidige vorm stop te zetten en na te denken over een andere invulling. Ten tijde van de evaluatie (zomer 2016) bevonden de partijen zich in een soort doorstartfase waarin gezocht werd naar mogelijkheden om de samenwerking op een andere manier voort te zetten.

5.4. Pilot Cadenza

Cadenza is een bouwproject in het stadshart van Zoetermeer. Het zal gaan bestaan uit horeca, winkels en appartementen. De planning is dat het project begin 2017 zal worden opgeleverd. Het project wordt gerealiseerd door het bedrijf ERA Contour. Bij de bouwwerkzaamheden worden mbo-leerlingen uit Zoetermeer ingezet. Met ERA Contour was eerder al een bouwconvenant getekend voor een leerlingbouwplaats bij realisatie van de wijk Oosterheem. Vanuit dit convenant is er bij het project Cadenza voor een bredere insteek gekozen; niet alleen plaatsen van leerlingen op de bouwplaats maar ook op kantoor bij ERA Contour. Het project Cadenza is volgens de vertegenwoordiger van ERA Contour uitermate geschikt als leerproject omdat alle facetten in de bouw aan de orde komen.

Het creëren van werkervaringsplaatsen op kantoor was nieuw voor ERA Contour. Om te kijken wat er mogelijk was is bij elke afdeling geïnventariseerd welke werkzaamheden mogelijk in aanmerking zouden kunnen komen. Vervolgens heeft men functieprofielen opgesteld die pasten bij de opleidingen en heeft deze doorgegeven aan het WSP. Het WSP heeft vervolgens gezorgd voor de afstemming met het onderwijs. De samenwerking met het onderwijs wordt door ERA Contour als plezierig ervaren, maar tegelijkertijd worden ook verbeterpunten geconstateerd. Zo duurde het vrij lang voordat er studenten werden voorgesteld. Het bedrijf moest daar zelf ook actief achteraan. Volgens de vertegenwoordiger van het bouwbedrijf blijkt daaruit dat de snelheid van werken heel verschillend is bij het onderwijs en bedrijfsleven.

Uiteindelijk is het gelukt om zes leerlingen te plaatsen op de bouwplaats en vier op kantoor. De ervaringen met het plaatsen van mbo-leerlingen op kantoor zijn positief: men heeft ervaren dat deze leerlingen veel kunnen en een meerwaarde hebben voor het bedrijf. Een positieve bijkomstigheid van het project is verder de aandacht die het genereert en de positieve uitstraling ervan op de organisatie en de omgeving.

5.5. Pilot zorg en ICT

Dit is een gezamenlijk project van de gemeente Zoetermeer en het ID college. Technologie en ICT worden steeds belangrijker in de zorg en dit project is gericht op het voorbereiden van leerlingen op het werken met die toepassingen. Ook kunnen ICT studenten worden betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe ICT toepassingen voor de

praktijk. Het is de bedoeling dat ook het bedrijfsleven daar een actieve rol in speelt, zodat de praktijk het onderwijs meegeeft wat er geleerd moet worden. Het doel is om samen te zoeken naar aansluitingen en oplossingen voor praktische problemen.

Het project bevindt zich nog in de beginfase en heeft nog niet tot concrete resultaten geleid. In het voorjaar van 2016 is een zorgpartner betrokken: thuiszorgorganisatie Fundis Vierstroom. Zij denken mee over de vormgeving van het onderwijs en deelname van de leerlingen in de praktijk. Het pilotproject heet 'VerpleegThuis' en is o.a. gericht op het leren omgaan met ICT in de praktijk, maar ook met ethische vraagstukken. Om het concreter te maken wordt het project ondergebracht bij het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV). CIV is bezig met allerlei projecten (satellietlabs) en dit project moet daar ook een van worden.

5.6. Campus Zoetermeer

Het stadsplatform Campus Zoetermeer is een online ontmoetingsplek voor bedrijven en leerlingen van het (v)mbo. Het project is in eerste instantie los van de SEA ontwikkeld, maar past volgens de ontwikkelaar Campus Inc. goed in het concept. Het platform is op 2 september 2016 officieel gelanceerd. De techniek is vergelijkbaar met die van datingsites en is gericht om mensen te matchen op basis van vraag en competenties/vaardigheden. Studenten hebben vaardigheden en kennis om bijvoorbeeld voor startende en kleine ondernemers werk te verrichten zonder dat er sprake is van een dienstverband. Een match kan resulteren in bijvoorbeeld een tijdelijke opdracht of een stage. Voor de gemeente is het ook interessant om dergelijke samenwerkingsvormen te faciliteren omdat het inzicht oplevert in de aansluiting van opleiding en arbeidsmarkt, waarmee richting gegeven kan worden aan verdere inspanningen en investeringen.

In de digitale campus presenteren bedrijven en studenten/leerlingen zich, evenals scholen en begeleiders. Iedere gebruiker gebruikt daarvoor hetzelfde format. De opleidingen en beroepen zijn op dezelfde wijze ingedeeld, gebaseerd op de indeling van de mbo opleidingen. Werkgevers moeten hun functie-informatie aanpassen aan die profielen. Via zoekopdrachten en persoonlijke profielen worden gebruikers aan elkaar gekoppeld. In het najaar van 2016 start een mediacampagne met foto's van studenten en bedrijven. De hoop is dat uiteindelijk 60% van de lokale bedrijven zich aansluit. De verwachting is dat dit vooral bedrijven zullen zijn die mensen nodig hebben en gericht zijn op groei.

5.7. Zoetermeer on stage

Zoetermeer on stage is een jaarlijks evenement voor (v)mbo scholieren en het Zoetermeerse bedrijfsleven. Het project bestaat uit een beroepenfeest waar leerlingen kennis kunnen maken met diverse beroepen gevolgd door een bezoek aan de bedrijven met wie ze een match hebben gemaakt. Het hele schooljaar door worden ondersteunende activiteiten (trainingen, on stage paspoort, informatievoorziening) georganiseerd.

Het project is ontstaan uit betrokkenheid van ondernemers, jongerenwerk en docenten en om een tegengeluid te bieden aan negatieve media rondom (v)mbo-onderwijs. De initiatiefnemers constateerden de behoefte om op constructieve wijze samen te werken aan een gezamenlijk belang namelijk het verbeteren van de kansen van (v)mbo-leerlingen op een plaats in de maatschappij en de arbeidsmarkt. Een bijkomend voordeel was om een duurzaam netwerk te bouwen tussen onderwijs en bedrijfsleven¹¹.

In de jaarplannen 2015 en 2016 van de SEA zijn streefwaarden genoemd wat betreft het aantal deelnemende bedrijven en leerlingen. In beide plannen wordt een aantal van 1000 leerlingen en 200 beroepsbeoefenaars genoemd. De rapportage Evaluatie Zoetermeer on Stage laat zien dat deze doelstelling in 2016 (bijna) gerealiseerd is: het aantal deelnemende leerlingen bedroeg 944 (iets minder dan beoogd), terwijl het aantal deelnemende beroepsbeoefenaars 219 bedroeg (iets meer dan beoogd). Volgens dezelfde rapportage is de doelstelling 'positieve pers voor de vmbo-leerlingen' boven verwachting gehaald; er is veel gepubliceerd in vak- en branchebladen, lokale en landelijke pers

5.7.1. Ervaringen beroepsbeoefenaren met Zoetermeer on stage

De onderzoekers van Ipsos Facto zijn aanwezig geweest bij de afsluiting van de beroependag (17 maart 2016) om korte interviews te houden met deelnemende beroepsbeoefenaren. Doel was om inzicht te krijgen in hun ervaringen met de dag en in de waargenomen aansluiting van het beroepsonderwijs op de (eigen) praktijk. We hebben gesproken met 17 deelnemende beroepsbeoefenaren uit diverse sectoren (groen, techniek, zorg, (detail)handel en overheid). Negen van hen hadden al eerder deelgenomen aan de beroependag, voor acht anderen was het de eerste keer. De meest genoemde reden om deel te nemen aan de dag is om jongeren kennis te laten maken met het werk of het beroep, zodat ze ook gerichtere keuzes kunnen maken in hun opleiding. Een aantal deelnemers noemt daarnaast de prettige ervaringen met de eerdere jaargangen.

Tien van de 17 geïnterviewden hebben ervaring met het werken met jongeren met een (v)mbo-opleiding. Ruim de helft van de ondervraagden verwacht in de nabije toekomst vacatures te hebben voor deze doelgroep. Het gaat dan om diverse functies als machinist, hovenier, verkoopmedewerker, gastvrouw, ict-medewerker en medewerker huishoudelijke hulp. De meningen zijn verdeeld als het gaat om de aansluiting van het beroepsonderwijs op de praktijk: drie werkgevers noemen de aansluiting goed, zes anderen vinden deze redelijk en vier ondervraagden zijn van mening dat de aansluiting niet goed is. De meesten hebben hierin geen verandering geconstateerd in de afgelopen jaren: slechts een enkele ondervraagde denkt dat de aansluiting is verbeterd, en een ander vindt juist dat deze is verslechterd. De andere geïnterviewden zien geen verandering in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, of kunnen dat niet beoordelen. Verschillende werkgevers vertellen dat ze jongeren met een beroepsopleiding sowieso nog een interne vervolgopleiding moeten geven voordat ze in het eigen bedrijf aan de slag

¹¹ Bron: Evaluatie Zoetermeer On Stage 2015/2016

kunnen. Ook is aangegeven dat leerlingen vaak nog heel jong zijn als ze van school komen en allerlei werkvaardigheden nog moeten leren.

Tien van de 17 geïnterviewden (58%) vinden dat het evenement Zoetermeer on stage een duidelijke meerwaarde heeft. De meesten zien de meerwaarde voor de deelnemende leerlingen en in mindere mate voor zichzelf (het eigen bedrijf). Genoemde voorbeelden van deze meerwaarde zijn: het verbeteren van het imago van het beroepsonderwijs, bijdragen aan het zelfbeeld van jongeren en het laten zien wat het werk in de praktijk inhoudt en daarmee helpen met het kiezen van een opleidingsrichting. Iemand vertelt bijvoorbeeld: 'de jeugd moet erg snel een beroep kiezen, door dit initiatief krijgen ze als tweedejaars een beetje een beeld'.

Tot slot zijn nog enkele verbeterpunten genoemd of suggesties gedaan. Zo heeft iemand aangegeven dat de participatie van Zoetermeerse onderwijsorganisaties beter zou kunnen en dat er meer dan één vertegenwoordiger per branche zou moeten kunnen participeren. Iemand anders vindt dat het evenement nog meer gepromoot zou moeten worden via social media. Overwegend oordeelt men echter positief over de dag en de organisatie ervan.

5.8. Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen

Het project Zoetermeer maakt 't is in deze convenantsperiode (2014 – 2018) gestart en heeft een aantal duidelijke resultaten opgeleverd. Hieronder worden deze samengevat aan de hand van onderzoeksvraag 1.

Tabel 5.1. evaluatie Zoetermeer maakt 't op basis van onderzoeksvraag 1

wat is gedaan en door welke actoren	<ul style="list-style-type: none"> • pilots en projecten waarmee invulling wordt gegeven aan de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijsinstellingen, eerste stappen gezet om gezamenlijk te werken aan curriculum en daarmee aan aansluiting onderwijs op arbeidsmarkt • ontwikkeling online platform Campus Zoetermeer door CampusInc • jaarlijkse beroependag Zoetermeer on stage met 200 beroepsbeoefenaren en ongeveer 1000 leerlingen uit het beroepsonderwijs
realisatie van de gestelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> • twee projecten gerealiseerd waarbij wordt samengewerkt tussen bedrijven en onderwijsinstellingen in het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt: Zetacom academy en Cadenza/ERA Contour • zorgorganisatie aangehaakt bij pilot zorg en ICT • Campus Zoetermeer op 2 september 2016 gelanceerd • ambities met betrekking tot deelname Zoetermeer on stage gerealiseerd
tevredenheid betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking tussen onderwijs en bedrijven wordt enerzijds als positief ervaren, maar anderzijds zijn er verschillen in werkwijze en cultuur waar met name ondernemers tegenaan lopen • deelnemende bedrijven Zoetermeer on stage oordelen positief over evenement
nog te nemen stappen	<ul style="list-style-type: none"> • aandacht voor structurele opvolging van projecten • werken aan wederzijds begrip tussen onderwijs en bedrijfsleven
kansen	<ul style="list-style-type: none"> • structurele inbedding van samenwerking met bedrijven in curriculum beroepsopleidingen • Campus Zoetermeer zou zich kunnen ontwikkelen tot een relevant project, ook voor het genereren van informatie over vraag en aanbod op de lokale arbeidsmarkt
risico's	<ul style="list-style-type: none"> • afnemen van samenwerkingsbereidheid tussen onderwijs en bedrijfsleven door verschillen in perspectief, werkwijze en belangen. Zie casus Zetacom. • gebrek aan structurele opvolging of voortzetting van projecten waardoor motivatie afneemt

6. VERBINDING SEA MET ARBEIDSMARKTREGIO

6.1. Achtergrond

Nederland kent 35 arbeidsmarktregio's van waaruit gemeenten en UWV de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden vormgeven. De gemeente Zoetermeer participeert met vijf andere gemeenten¹² in de arbeidsmarktregio Zuid-Holland centraal. Dit is een relatief nieuwe regio en is officieel pas sinds 1 januari 2016 erkend als arbeidsmarktregio. Het doel is om binnen de regio te komen tot één Werkgeversservicepunt met twee fysieke locaties: een in Zoetermeer en een in Leidschendam-Voorburg.

6.2. Doelstellingen verbinding SEA met de arbeidsmarktregio

In het SEA-convenant is een aantal ambitieuze doelstellingen geformuleerd met betrekking tot de resultaten van het (regionale) arbeidsmarktbeleid:

1. aan het eind van de convenantsperiode zijn geen re-integratiebedrijven meer nodig; overheid en ondernemers plaatsen kandidaten in onderling overleg
2. door in samenwerking te anticiperen op de Participatiewet is het niet nodig om quota op te leggen, deze worden op natuurlijke wijze gehaald
3. in samenwerking worden 2% extra arbeidsplaatsen gecreëerd in Zoetermeer: 1000 bovenop het huidige aantal van 48.000.

Om de samenwerking verder vorm te geven wordt gesproken van een 'Tafel Vernieuwing Arbeidsmarkt', bedoeld om overheid en werkgevers periodiek te laten overleggen. Ook regionalisering is een belangrijk onderdeel van de beoogde aanpak. Daarbij wordt het idee geopperd om lokaal diverse 'tafels' op te richten en van onderaf te werken aan voorstellen en ideeën voor een regionaal arbeidsmarktbeleid.

6.2.1. Vertaling doelstellingen in onderwerpen evaluatie

De verbinding van de SEA met de arbeidsmarkt is in de praktijk slechts gedeeltelijk uitgewerkt. Het voorstel van de lokale tafels is niet uitgevoerd. Volgens de programmamanager SEA zijn de afspraken in het convenant gemaakt onder een ander 'regime' (andere samenstelling B&W, andere programmamanager SEA, ander bestuur van de ondernemersvereniging RVOZ) en worden in de huidige praktijk andere accenten gelegd. Er wordt in de regio wel overleg gevoerd met werkgevers en met vertegenwoordigers van het onderwijs, maar niet op de manier zoals in het SEA-convenant wordt voorgesteld.

¹² De arbeidsmarktregio bestaat uit de volgende gemeenten: Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer

De ambitieuze doelen op het gebied van het arbeidsmarktbeleid zijn geen onderwerp van de evaluatie geweest. Gebleken is dat de activiteiten tot nu toe vooral gericht zijn geweest op de samenwerking tussen de twee locaties van het WerkgeversServicePunt in Leidschendam-Voorburg en Zoetermeer en het vorm geven aan een gezamenlijk arbeidsmarktbeleid in de regio Zuid-Holland centraal.

Voor de evaluatie betekent dit dat is onderzocht wat de stand van zaken is met betrekking tot samenwerking tussen de WSP's. Daarnaast is bij een drietal andere arbeidsmarktregio's geïnventariseerd hoe de regionale samenwerking tussen de drie O's is vormgegeven en welke lessen daaruit getrokken kunnen worden.

6.3. Samenwerking in de arbeidsmarktregio ZHC

Zoetermeer werkt samen met vijf andere gemeenten samen in de arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal. De arbeidsmarktregio's zijn het gevolg van de opdracht van de minister van SZW om regionaal vorm te geven aan bestuurlijke samenwerking tussen gemeenten en het UWV. Het doel is om via schaalvergroting betere kansen te bieden aan werkzoekenden en tegelijkertijd de dienstverlening aan ondernemers te kunnen optimaliseren. In de korte periode sinds de start van de regio is veel geïnvesteerd in samenwerking tussen de teams van de beide WerkgeversServicePunten in de regio en de samenwerking in het WSP met UWV.

De managers van het WSP Leidschendam-Voorburg en WSP Zoetermeer werken nauw samen en kunnen elkaar vervangen indien nodig. Het streven is om eenheid in de werkwijze aan te brengen zodat de uitstraling naar buiten toe en de benadering van werkgevers en werkzoekenden uniform is. De manager van het WSP Leidschendam-Voorburg geeft aan dat de samenwerking op gebied van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid nog verder ontwikkeld moet worden. Men weet elkaar te vinden als het nodig is, maar de samenwerking is tot nu toe nog reactief te noemen. Het streven is om te komen tot een proactieve samenwerking.

6.3.1. Regionale toepassing van het SEBO-keurmerk

De regionalisering van het SEBO-keurmerk is nog niet in gang gezet, maar staat nog wel op de agenda. In het najaar van 2016 zal hierover regionaal overleg plaatsvinden met bedrijven en wethouders van de zes gemeenten. Gespreksonderwerpen zijn het draagvlak en de mogelijkheden voor regionale toepassing. Bredere toepassing ervan maakt het keurmerk mogelijk interessanter voor (grotere) bedrijven en kan bijdragen aan een meer uniform inkoopbeleid (de sociale aspecten daarvan) in de regio. Tegelijkertijd is niet iedereen overtuigd van het nut ervan en kan het feit dat het keurmerk een initiatief is van een individuele gemeente een belemmering vormen voor bredere toepassing (als gevolg van 'concurrentie' tussen gemeenten). Ook kan bredere toepassing ertoe leiden dat de huidige keurmerkhouders het concurrentievoordeel verliezen dat het keurmerk hen biedt.

6.4. Contextonderzoek regionale samenwerking

Het contextonderzoek bestond uit telefonische interviews met vertegenwoordigers van drie arbeidsmarktregio's. Op basis van een aantal kenmerken, zoals brede samenwerking in de regio waarbij ook onderwijspartijen betrokken zijn, en doelstellingen op verschillende beleidsterreinen is gekozen voor de regio's Drechtsteden, Rivierenland en Twente. In de interviews met vertegenwoordigers van deze regio's is ingegaan op de samenwerking tussen de drie O's (ondernemingen, onderwijs en overheid) in hun regio. Belangrijke gespreksonderwerpen waren de doelstellingen van de regionale samenwerking, de wijze waarop dat is vormgegeven en de wijze waarop de drie O's zijn betrokken bij de samenwerking, wat de opbrengsten zijn en welke succesfactoren op basis daarvan kunnen worden benoemd.

6.4.1. Doelstellingen van de samenwerking

De samenwerking in de arbeidsmarktregio is gericht op de vormgeving en uitvoering van een uniform regionaal arbeidsmarktbeleid. In aanvulling daarop worden doelen gesteld die specifiek zijn voor de kenmerken van de regio en de regionale economische situatie. In onderstaande tabel wordt weergegeven welke accenten de regio's leggen in hun doelen, en welke organisaties in de drie regio's betrokken zijn bij de uitwerking en invulling van die doelen:

Tabel 6.1. doelen en organisatie regionale samenwerking in drie andere regio's

	Drechtsteden	Rivierenland	Twente
organisatie	Programma Arbeidsmarkt Drechtsteden	Regionaal Werkbedrijf - Platform Onderwijs Arbeidsmarkt (RW-POA)	Platform Twente Board
belangrijkste doelen	invulling geven aan personele behoeften van de regionale werkgevers, tegengaan verdringing, behoud werkgelegenheid en voorkomen dat deze naar het buitenland verdwijnt	afstemming werkgelegenheidsbeleid, onderwijs en ruimtelijk-economische ontwikkeling	versterken lokale economie en arbeidsmarkt, creëren 5000 extra banen
economische profilering	maritieme en technische sector, bouw en zorg	agribusiness, logistiek, recreatie en toerisme	high tech, bouw en infrastructuur

6.4.2. Voorbeelden van samenwerking tussen de drie O's

In elke regio zijn succesvolle voorbeelden beschikbaar van samenwerking tussen ondernemingen, onderwijs en overheid. Daarbij zijn verschillen tussen de regio's waar te nemen die samenhangen met de ervaring die partijen hebben en met het economisch profiel van de regio. Enkele concrete voorbeelden die in de gesprekken zijn genoemd, zijn:

Drechtsteden

In Drechtsteden is de Duurzaamheidsfabriek opgericht. Geconstateerd is dat innovatie alleen bereikt kan worden als het personeel meegroeit ('innovatie is 25% technisch en 75% sociaal'). In de maaksector in Drechtsteden is dat lastig omdat er sprake is van een verouderd personeelsbestand. Gezocht wordt naar mogelijkheden om deze groep bij te scholen zodat ze op de hoogte blijven van de ontwikkelingen. De Duurzaamheidsfabriek speelt hierin een belangrijke rol. Deze is gericht op duurzame technologie met als focus de Maritieme Technologie en Energietransitie. In de Duurzaamheidsfabriek werken bedrijven en onderwijsinstellingen samen in het opleiden en ontwikkelen van (vak)mensen op het gebied van duurzame technologie. De focus ligt op een leven lang leren: van onderwijs in de jonge jaren tot bij-, na- en omscholing gedurende de gehele loopbaan. De kennisuitwisseling werkt twee kanten op: kennis en ervaring vanuit het bedrijfsleven worden ook verwerkt in het opleidingprogramma en uiteindelijk in de curricula van de opleidingen. Het concept doet denken aan de samenwerking in Zoetermeer in de Innovation Factory. Daarbij is gebleken dat financiering van gezamenlijk onderwijs soms een obstakel kan vormen. Die ervaring is er ook in Dordrecht en ook landelijke wet- en regelgeving m.b.t. bijvoorbeeld btw vormt een belemmering. Het zoeken van oplossingen voor deze belemmeringen heeft een aantal jaar inspanning en veel lobbywerk gekost. Het resultaat is dat de Duurzaamheidsfabriek nu het label 'field lab' heeft, waardoor er meer kansen zijn om innovatie te laten landen.

Rivierenland

In Rivierenland is samen met werkgevers in de transportsector gekeken waar op dit moment de belangrijkste vragen en belemmeringen liggen. Daarbij is onder andere gewezen op behoefte aan scholing op maat en aan de beschikbaarheid van chauffeurs. Een specifieke vraag betreft de behoefte aan planners bij transportbedrijven. Dat is een hbo-functie, maar in de regio is daar niet voldoende gekwalificeerd personeel voor beschikbaar. In samenwerking met het hbo en mbo wordt daarom een opleiding ontwikkeld voor planners die al werkzaam zijn in de transportsector: mensen met de juiste praktijkervaring maar zonder de gewenste opleiding.

Twente

In Twente is een actieplan Twente werkt! ontwikkeld. De uitvoering ervan vindt plaats aan de hand van actielijnen die zijn toebedeeld aan portefeuillehouders in de Twente Board. Zij zoeken samenwerkingsverbanden om plannen uit te zoeken, 'coalitions of the willing'. In de uitvoering wordt gewerkt met regionale (uitvoerings)organisaties. Als voorbeeld: het aantrekken van nieuwe bedrijven is de verantwoordelijkheid van de vertegenwoordiger van VNO/NCW in Twente Board. het is een bewuste keuze om deze taak niet door een vertegenwoordiger van de overheid te laten doen, maar door iemand met directe banden in het bedrijfsleven. Hij zoekt in de uitvoering van zijn taak onder andere aansluiting bij de accountmanagers van de gemeenten. Ook worden verbindingen gelegd met andere actielijnen en beleidsterreinen. Denk aan regelgeving voor ondernemers en aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt.

6.4.3. Lessen van andere regio's

De vertegenwoordigers van de drie regio's hebben gewezen op de volgende aandachtspunten en lessen als het gaat om regionale samenwerking tussen de drie O's:

- investeren in langlopende allianties, zorgen voor vertrouwen bij bedrijven en onderwijsinstellingen.
- het is belangrijk om een langetermijnvisie te hebben, maar houd er rekening mee dat het perspectief van de drie O's verschilt: gemeenten hebben een langere termijn perspectief, terwijl ondernemers vooral naar de kortere termijn kijken. Het onderwijs heeft enkele jaren nodig om aan te sluiten (bij te sturen) op een nieuwe richting of werkwijze.
- nieuwe initiatieven mogen groter of kleiner van schaal zijn dan de regio. Er wordt niet te star aan regiogrenzen vastgehouden, belangrijk is dat er dynamiek is.
- partners (ondernemingen, onderwijsinstellingen) successen laten uitdragen, en ook zorgen dat er ruimte is voor individuele gemeenten (portefeuillehouders) om te 'scoren'.
- goede administratie en registratie waardoor de resultaten in termen van gerealiseerde arbeidsplaatsen en stages nauwkeurig in beeld gebracht kunnen worden.

6.5. Tot slot: resultaten en realisatie doelstellingen

Hieronder worden weer de resultaten samengevat aan de hand van onderzoeksvraag 1.

Tabel 6.2. evaluatie regionalisering SEA op basis van onderzoeksvraag 1

wat is gedaan en door welke actoren	<ul style="list-style-type: none"> • gewerkt aan uniformeren van de werkwijze in de twee WSP's • regionalisering SEBO op de agenda gezet
realisatie van de gestelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> • uniforme dienstverlening voor werkgevers vanuit twee locaties • afstemming van de werkwijze door de beide managers van de WSP's
tevredenheid betrokken partijen	<ul style="list-style-type: none"> • managers WSP zijn tevreden over de samenwerking van de beide teams
nog te nemen stappen	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking op gebied van arbeidsmarktbeleid is nog reactief, doel is om te komen tot actieve samenwerking op dat gebied • mogelijkheden voor regionalisering SEBO verder onderzoeken
kansen	<ul style="list-style-type: none"> • regionale toepassing van het SEBO zou het keurmerk voor bedrijven aantrekkelijker kunnen maken en kunnen zorgen voor meer maatschappelijke opbrengsten ervan • samenwerking met de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) kan kansen bieden voor Zoetermeer
risico's	<ul style="list-style-type: none"> • samenwerking op regionaal niveau vraagt tijd en volharding. De effectiviteit ervan in termen van werkgelegenheid is moeilijk te meten en beperkt in vergelijking met conjuncturele effecten • 'concurrentie' tussen gemeenten kan regionale toepassing van SEBO in de weg staan

7. OVERIGE SEA-PROJECTEN

7.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de 'overige' projecten naast de vier zogenoemde 'hoofdprojecten' die onderwerp waren van de vorige hoofdstukken. Het gaat om vier projecten¹³:

- Actieplan economische zaken
- RVOZ - ondernemersfonds
- Aanpak jeugdwerkloosheid/ jongeren en innovatie
- Koppeling onderwijs en stages

De twee laatstgenoemde projecten zijn in feite geen projecten, maar aanzetten daartoe en in die vorm opgenomen in het SEA-convenant. Uit de evaluatie is gebleken dat er sinds het sluiten van het convenant geen verdere uitwerking in projectvorm heeft plaatsgevonden. De gemeente Zoetermeer besteedt uiteraard veel aandacht aan de aanpak van jeugdwerkloosheid, maar dat is onderdeel van regulier beleid¹⁴. Het oorspronkelijke idee dat werkzoekende jongeren bedrijven zouden kunnen ondersteunen met innovatie, bijvoorbeeld met social media, is niet van de grond gekomen. Er is in 2015 wel een 'pizza-avond' georganiseerd om bedrijven en jongeren met elkaar in contact te brengen, maar de opkomst vanuit het bedrijfsleven daarbij was beperkt.

De koppeling onderwijs en stages komt voort uit de opgeheven SOB (Samenwerking Onderwijs en Bedrijfsleven). Een medewerker van ID college was in het kader daarvan actief met het zoeken van stageplekken voor leerlingen uit het beroepsonderwijs (stages BBL en BOL). Met het in elkaar schuiven van de SOB en SEA is deze taak overgenomen in de SEA. De medewerker die dit voorheen namens ID college deed heeft dit voortgezet als zelfstandige met financiering vanuit de SEA. Het is in haar optiek echter geen specifiek SEA-project.

De stand van zaken in de overige twee projecten wordt hieronder beknopt beschreven.

7.2. Actieplan EZ

Het Actieplan Economie is leidend voor het handelen van team economie van de gemeente. Dit actieplan is in 2015 opgesteld in samenspraak met het bedrijfsleven en (regionaal opererende) organisaties aan de hand van de vraag op welke wijze de lokale economie het meest effectief kan worden gestimuleerd of behartigd, waarbij ook een

¹³ Een vijfde project naast de vier belangrijkste SEA-projecten is Zoetermeer on stage. Zoetermeer on stage hebben wij opgenomen in de evaluatie van Zoetermeer maakt 't, zie paragraaf 5.7.

¹⁴ De gemeente heeft bijvoorbeeld een jongerenloket en een werkacademie, waarin jongeren leren hoe ze zich moeten presenteren op de arbeidsmarkt. Elke deelnemer wordt daarnaast gekoppeld aan een accountmanager van het WSP

toolbox met maatregelen is ontwikkeld. De wethouder economische zaken heeft zich ingespannen om het lokale bedrijfsleven te betrekken bij het plan, met als doel het ondernemersklimaat te versterken. Doelstelling in dat kader zijn onder andere excellente dienstverlening door de gemeente (binnen 48 uur antwoord op ondernemersvragen), betalen van facturen binnen twee weken, verder werken aan Dutch Innovation en aansluiting met de Haagse Hogeschool (o.a. voor de Security Delta).

Het actieplan economie verbindt het 'reguliere' economisch beleid van de gemeente met de SEA. Onderdelen uit het actieplan die aansluiten op de gezamenlijke agenda zijn meegenomen in de SEA. Voorbeelden zijn de punten die betrekking hebben op de dienstverlening aan ondernemers (deze zijn meegenomen in de doelstellingen van TZHO, zie H4). Punten in het actieplan die verder van de gezamenlijke agenda liggen, of een specifiekere doelgroep hebben (zoals de horecavisie) zijn niet verbonden met de SEA.

7.3. Ondernemersfonds RVOZ

Het ondernemersfonds is een samenwerking van RVOZ en de gemeente. In de huidige situatie is het zo dat als een ondernemer iemand uit de bijstand aanneemt, dat er dan mogelijkheden zijn om loonkostensubsidie te krijgen. Vanuit de ondernemersvereniging RVOZ is het idee gelanceerd om het positiever uit te dragen en ondernemerschap te stimuleren. Ondernemers kunnen nu een voorstel indienen voor nieuwe activiteiten en daarbij financiering van de gemeente verkrijgen. Voorwaarde daarvoor is dat al bij de start van de onderneming mensen worden ingezet die uit een uitkeringsituatie komen.

Promotie van het fonds en selectie van kandidaten wordt door RVOZ gedaan. Zij toetsen ook op economische haalbaarheid voordat ze een projectvoorstel voorleggen aan de gemeente. Ten tijde van de evaluatie waren er vier initiatieven bekend. Eén van deze initiatieven is in het voorjaar van 2016 geaccordeerd door de gemeente (voor ¼ van de financieringsbehoefte), bij de drie andere was dat nog niet het geval. Het fonds is volgens het afdelingshoofd Werk, Zorg en Inkomen nog niet echt uit de verf gekomen, het is nog wat zoeken naar de definitieve vorm. Op dit moment is het nog vooral een virtueel fonds, maar het wordt wel gezien als een interessant initiatief, met name omdat er vanuit het bedrijfsleven zelf wordt opgeroepen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De dienst WZI wil dit initiatief graag ondersteunen ('vliegwielen aan het draaien krijgen').

8. CONCLUSIE, BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAGEN

8.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten geïntegreerd en conclusies getrokken. We doen dit aan de hand van de oorspronkelijke onderzoeksvragen: de resultaten van de vier belangrijkste projecten, het oordeel over de huidige SEA, de toekomst van de SEA en de gemeentelijke organisatie. De resultaten van de evaluatie waren ook onderwerp van een terugkoppeling aan de leden van het SEP tijdens de vergadering van dit platform op 30 juni 2016. Reacties die tijdens deze bijeenkomst zijn gegeven zijn verwerkt in de conclusies, met name waar deze de toekomst van de samenwerking betreffen.

8.2. Evaluatie van de vier belangrijkste SEA-projecten

- a) wat is gedaan, en door welke actoren?
- b) wat is reeds gerealiseerd van de gestelde doelen?
- c) hoe tevreden zijn de betrokken partijen over de projecten en resultaten?
- d) welke stappen moeten nog gezet worden?
- e) welke kansen en risico's spelen daarbij?

De vier belangrijkste SEA-projecten zijn: het SEBO-keurmerk, Ter Zake Het Ondernemershuis, Verbinding SEA-met arbeidsmarktregio en Zoetermeer maakt 't. In de voorgaande hoofdstukken is uitgebreid ingegaan op de activiteiten die in het kader van deze projecten zijn ondernomen en de resultaten die zijn waargenomen. Voor een overzicht hiervan verwijzen we naar de tot-slotparagrafen van hoofdstuk 3 t/m 6.

Het is lastig om overkoepelende conclusies te trekken over de vier projecten omdat deze onderling sterk verschillen in doelstelling, uitwerking en resultaten. Een manier om de projecten te vergelijken is om te kijken in hoeverre ze aansluiten op de vier overkoepelende SEA doelen en meetbare resultaten hebben bereikt op die doelen:

1. het verbeteren van het ondernemersklimaat
2. het vergroten van de werkgelegenheid
3. het verminderen van het aantal uitkeringsgerechtigden
4. het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Tabel 8.1. relatie tussen vier belangrijkste projecten en SEA doelen

	gerelateerd aan SEA doelen	relatie tussen projectdoelen en SEA doelen
SEBO	3, 4	Het SEBO keurmerk richt zich op het verminderen van het aantal uitkeringsgerechtigden en het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. De projectdoelstellingen 2015 en 2016 hebben betrekking op het aantal te realiseren keurmerkhouders. In de criteria bij het keurmerk wordt expliciet verwezen naar doelen 3 en 4.
TZHO	1, 2, 3 ,4	In TZHO komen alle SEA-doelen samen. De uitwerking in projectdoelen is vooral op het uitvoerend niveau en gericht op doorontwikkeling van het team en de dienstverlening aan ondernemers. Direct gerelateerd aan de SEA hoofddoelen zijn de ambitie om 500 extra arbeidsplaatsen te creëren en het rapportcijfer voor het ondernemersklimaat te laten toenemen met 0,2 punt (beide genoemd in jaarplan 2015)
Arbeidsmarktregio	1, 2, 3	In het SEA-convenant is een aantal doelstellingen geformuleerd met betrekking tot het regionale arbeidsmarktbeleid. Deze hebben betrekking op re-integratie en creëren van arbeidsplaatsen. In de SEA-jaarplannen zijn doelen van regionale samenwerking niet verder uitgewerkt.
Zoetermeer maakt 't	3, 4	Zoetermeer maakt 't richt zich op de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en daarmee ook op het verminderen van het aantal uitkeringsgerechtigden. De projectdoelen 2015 en 2016 hebben vooral betrekking op de uitvoering van projecten en pilots. In het kader van Zoetermeer on stage wordt realisatie in termen van aantallen deelnemers (bedrijven en studenten) omschreven.

We zien de 'sociale' doelstellingen het vaakst terugkomen in de vier projecten. De economische doelen zijn minder duidelijk zichtbaar¹⁵. De relatie tussen de projectdoelstellingen en de overkoepelende SEA doelen wordt niet altijd expliciet gemaakt. Gevolg hiervan is dat de relatie tussen de resultaten en het bereiken van de SEA-doelen in de vier projecten nog moeilijk vast te stellen is (ook als de projectdoelen wel zijn gerealiseerd, hetgeen vaak wel het geval is). Door realistische en meetbare ambities en streefwaarden te koppelen aan de voorgenomen activiteiten zou die relatie versterkt kunnen worden.

Als het gaat om het verbeteren van het ondernemersklimaat betekent dat bijvoorbeeld niet alleen inspanningsverplichtingen benoemen, zoals het uitbreiden en integreren van de gemeentelijke dienstverlening, maar ook onderbouwen hoe deze activiteiten verwacht worden een bijdrage te leveren aan de uiteindelijke doelstelling (een beter ondernemersklimaat), en voor welke partijen dat geldt. Aannemelijk is dat bijvoorbeeld grote ondernemers andere wensen, behoeften en verwachtingen hebben dan zzp'ers. In de SEA-jaarplannen 2015 en 2016 is de relatie tussen inspanningen (dienstverlening) en uitkomsten (het ondernemersklimaat) beperkt uitgewerkt en wordt niet gedifferentieerd

¹⁵ bij de arbeidsmarktregio kan het verbeteren van het ondernemersklimaat worden genoemd vanuit het streven naar betere regionale dienstverlening bij het invullen van vacatures. Daarmee is het vooral een 'sociale' doelstelling.

naar doelgroepen. De basis daarvoor is wel gelegd: gemeente heeft in het kader van het actieplan economie (toolbox Economie) samen met ondernemers in kaart gebracht wat de wensen en behoeften van lokale ondernemers zijn en deze vertaald in beleidsvoornemens en concrete acties¹⁶. Deze kennis zou nadrukkelijker gebruikt kunnen worden bij het formuleren van projectdoelen en succescriteria in de SEA jaarplannen. Vervolgens kan via periodiek onderzoek onder ondernemers en registratie (bijvoorbeeld onder gebruikers en bezoekers van TZHO) gemonitord worden wat de waargenomen effecten zijn bij de doelgroep(en).

In de terugkoppelingsbijeenkomst met de SEP-leden is ook ingegaan op de meetbaarheid van de resultaten van de SEA. Daarbij is aangegeven dat het succes van de SEA niet alleen hoeft te blijken uit 'harde' resultaten, ook kwalitatieve, 'merkbare' resultaten (ervaringen van betrokkenen, 'lessons learned') worden door de partners gezien als waardevolle uitkomsten. Dit past ook in de visie van de gemeente met betrekking tot toekomstgericht werken (zie ook paragraaf 8.5).

8.3. Oordeel huidige SEA

- a) wat is de toegevoegde waarde van de SEA?
- b) geeft de SEA effectief invulling aan haar aanjaag- en regisseursfunctie?
- c) wat zijn de sterke en zwakke punten van de SEA?

De toegevoegde waarde van de SEA zit in de verbinding tussen de drie O's: ondernemers, onderwijs en overheid. Er ontstaan contacten en verbindingen die normaal gesproken (zonder convenant) niet of minder makkelijk zouden ontstaan. Een aantal keer is ook gewezen op projecten die niet direct SEA-projecten zijn, maar wel voortkomen uit de samenwerking tussen de partijen, zogenaamde 'spin-off' van de samenwerking. Kenmerkend voor deze projecten is dat partijen elkaar opzoeken en gebruik maken van het SEA-netwerk om iets te realiseren. In die zin voldoet de SEA aan haar aanjaagfunctie. Ook de coördinatie vanuit de gemeente en de rol van de programmamanager worden door de betrokkenen positief ervaren.

We constateren dat op bestuurlijk of strategisch niveau overwegend positief geoordeeld wordt over de samenwerking. Wel wordt ook op strategisch niveau geconstateerd dat de doelstellingen van de SEA concreter en meer meetbaar zouden kunnen zijn. Zoals we hierboven hebben beschreven is de vertaling van de strategische doelen naar het operationele niveau nog onvoldoende. Andere sterke en zwakke punten zoals in deze evaluatie naar voren zijn gekomen worden hieronder weergegeven:

¹⁶ voorbeelden van beide zijn:

- het streven is om elke (nieuwe) Zoetermeerse ondernemer die het SEBO keurmerk heeft verdiend binnen een jaar mee te laten dingen voor een opdracht.
- we zullen vooruitstrevend beleid ontwikkelen om dit nieuwe businessmodel ruimte te geven, waarmee we landelijk het voortouw nemen.

sterke punten	zwakke punten
<ul style="list-style-type: none"> • goede samenwerking tussen SEA partners (op bestuurlijk niveau) • partijen hebben inzicht in elkaars belangen • draagvlak voor de activiteiten • ruimte voor initiatieven, imago van Zoetermeer als gemeente waar 'veel mogelijk is' • rol gemeente in aansturing, verbinding door programmamanager SEA 	<ul style="list-style-type: none"> • verbinding tussen strategische samenwerking enerzijds en operationele uitvoering anderzijds • vertaling doelen SEA in concrete 'smart' geformuleerde projectdoelstellingen • herkenbaarheid van SEA door veelheid aan initiatieven, namen en logo's, 'projectencatalogus' • registratie en monitoring resultaten, zie bijvoorbeeld toepassing SEBO-keurmerk • balans tussen sociale en economische projecten

8.4. Toekomst SEA

- waar liggen voor de SEA de kansen en bedreigingen?
- welke aanknopingspunten zijn er voor doorontwikkeling van de publiek-private samenwerking?

De kansen en risico's op overkoepelend niveau worden hieronder samengevat. Voor een overzicht van kansen en risico's op projectniveau wordt verwezen naar de slotparagrafen van de resultatenhoofdstukken 3 t/m 6.

kansen	bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking zijn gerealiseerd, volgende stap is om de samenwerking structureel in te bedden in de werkwijze van eigen organisaties en/of achterban • SEBO-keurmerkhouders als potentiële partners in nieuwe projecten en initiatieven: directe betrokkenheid van ondernemers in de SEA • meer uitwisseling van kennis en ervaring tussen partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van projecten 	<ul style="list-style-type: none"> • structurele verschillen tussen drie O's in mogelijkheden om de eigen achterban aan te sturen. Ondernemers zijn met name indirect of getrapd vertegenwoordigd in de SEA/SEP. • verwateren van de samenwerking doordat de uitvoering te veel ad hoc blijft, uitblijven van structurele initiatieven • afnemen van samenwerkingsbereidheid tussen onderwijs en bedrijfsleven door verschillen in perspectief, werkwijze en belangen. Zie casus Zetacom

Als het gaat om doorontwikkeling van de samenwerking in convenantvorm kan in de eerste plaats gewezen worden op het versterken van de samenwerking tussen de huidige partijen om de slagvaardigheid te vergroten. We denken dan aan het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers, leden en achterban van de convenantpartners, maar ook aan het onderhouden en versterken van de samenwerking op bestuurlijk niveau.

Zoals eerder geconcludeerd is de samenwerking op bestuurlijk niveau goed te noemen. Partijen zijn tevreden over de onderlinge relaties en het inzicht dat men heeft (gekregen)

in elkaars belangen. Tegelijkertijd is ook gewezen op verbeterpunten zoals het blijven werken aan wederzijds begrip tussen onderwijs en bedrijfsleven. Daarnaast worden verschillen waargenomen in de inzet van partijen. In dat verband is ook gesproken over het elkaar kunnen aanspreken op inspanningen en concrete resultaten. Tijdens de terugkoppelingsbijeenkomst is gebleken dat de meeste SEP-leden het belangrijk vinden om elkaar te kunnen aanspreken op de geleverde inspanningen. Wethouder Kuiper heeft opgemerkt dat deelname aan de SEP/SEA ook een verantwoordelijkheid inhoudt, zoals dat bijvoorbeeld ook bij een teamsport het geval is. Hij benadrukt de gedeelde verantwoordelijkheid en verwijst in dat kader ook naar de teleurstellende opkomst van de SEP-bijeenkomst van 30 juni.

Een ander ontwikkelpunt betreft de samenstelling van de samenwerkende partijen. Geconstateerd is dat de directe betrokkenheid van ondernemingen beperkt is. De betrokkenheid van bedrijven op bestuurlijk niveau is vooral indirect of getrap. Rechtstreekse deelname van meer ondernemingen zou de kracht van de samenwerking op uitvoerend niveau kunnen vergroten. Met het oog op de verbinding van het beroepsonderwijs met de arbeidsmarkt zou aansluiting van een grote zorgorganisatie een meerwaarde kunnen zijn. Verschillende SEA-partners hebben deze optie genoemd in de verkennende interviews. In de terugkoppelingsbijeenkomst op 30 juni 2016 is hier ook op ingegaan. De meeste aanwezigen zouden dit een welkome aanvulling op de samenwerking vinden. Tegelijkertijd is tijdens deze vergadering opgemerkt dat er al pogingen zijn gedaan om een geschikte zorgorganisatie te vinden, maar dat dat moeilijk te realiseren is.

Een derde ontwikkelpunt betreft de inhoud van de projecten. Zoals hierboven is geconstateerd ligt de nadruk in de projecten op het sociale domein. Om de betrokkenheid van ondernemers te vergroten zou meer aandacht moeten uitgaan naar de balans tussen de sociale en de economische agenda. Ook dat is een punt dat wordt onderschreven door de meeste aanwezigen op de SEP-vergadering van 30 juni 2016. Ten slotte kan gewezen worden op de veelheid aan projecten, termen en logo's in de SEA. Dat zorgt ervoor dat de uitstraling naar buiten toe te diffuus is. Hier zou gestreefd kunnen of moeten worden naar meer eenheid en structuur.

Met betrekking tot de doorontwikkeling op langere termijn van de publiek-private samenwerking kan gedacht worden aan het verder uitwerken van de functie van TZHO. De sociale kant van de SEA is hierin al nadrukkelijk aanwezig en de eerste stappen zijn gezet om deze te integreren met de economische functie en de aansluiting met onderwijs. Deze aspecten zouden nog verder kunnen worden uitgewerkt. Op termijn zou TZHO de structurele basis kunnen zijn voor samenwerking tussen de drie O's, en daarmee de functie van de tijdelijke samenwerking in SEA-verband kunnen overnemen.

8.5. Gemeentelijke organisatie

- a) welke leerpunten zijn uit de evaluatie van de SEA te halen voor de gemeentelijke organisatie?
- b) wat zijn de succesfactoren en wat zijn de aandachtspunten bij het (vernieuwend) samenwerken met 'de stad'?

De evaluatie resulteert in de volgende leerpunten of aanbevelingen voor de gemeente:

- Besteed aandacht aan de (tactische) verbinding tussen doelen op strategisch niveau en de uitwerking daarvan op operationeel niveau.
- Met het oog op de rol die de gemeente heeft in het monitoren van de opbrengsten, resultaten en voortgang van programma's en projecten: zorg voor een goede uitwerking van doelstellingen en monitoring van de resultaten. Vertaal brede overkoepelende doelen nadrukkelijk in projecten en succescriteria (kwantitatief en kwalitatief). Besteed vanaf het begin voldoende aandacht aan het meten en registreren zodat meer inzicht ontstaat in de realisatie van doelen en het succes van projecten.

De gemeente Zoetermeer streeft ernaar een toekomstgerichte organisatie te zijn die van buiten naar binnen werkt. De gemeente stelt zich tot doel om zicht te houden op wat er leeft in de stad en daar als organisatie op in te spelen. De gemeente is in dat kader ook bezig met het ontwikkelen van een visie op toekomstgericht werken waarin samen bouwen, samen bewegen (samenwerking tussen partijen intern en extern), tijd en ruimte om te leren, hart voor de stad en eigen kracht de bouwstenen vormen. De samenwerking in de SEA is te zien als een voorbeeld van innovatief samenwerken met 'buiten' en van pionieren, vernieuwen en verbinden. Succesfactoren daarbij zijn investeren in goede relaties en duurzame samenwerkingsverbanden, rekening houden met verschillen in belangen en perspectieven van de deelnemende partijen en het uitdragen van gezamenlijke successen. Voor aandachtspunten bij het vernieuwend samenwerken met 'de stad' kan worden aangesloten bij de bouwstenen van de gemeentelijke visie op toekomstgericht werken:

Samen bouwen, samen bewegen

De samenwerking met de stad in een platform zoals de SEP biedt de gemeente een goede basis voor (gezamenlijke) agendavorming op het betreffende beleidsterrein. In het geval van de SEP/SEA geldt dat voor het sociaal, economisch en onderwijsbeleid. Aandachtspunt bij samen bouwen is het verkrijgen van input van partijen buiten de 'inner circle' van direct betrokkenen. Bij het samen vertalen van een gezamenlijk opgestelde agenda naar concrete acties en maatregelen is de haalbaarheid en concreetheid van voorstellen een aandachtspunt. Manage verwachtingen, zowel intern als extern.

Vanuit deze bouwsteen kan ook gewezen worden op het blijven werken aan langdurige verbindingen tussen partijen en begrip voor elkaars positie. Ook het betrekken van de achterban bij de samenwerking is een aandachtspunt, om te voorkomen dat deze beperkt blijft tot een groep koplopers.

Tijd en ruimte om te leren

Aandachtspunten m.b.t. leren zijn het leggen van verbindingen op verschillende niveaus en het elkaar aanspreken op geleverde inspanningen. In de SEA/SEP is de verbinding op bestuurlijk niveau geslaagd, maar kan de verbinding op uitvoerend niveau beter. Denk bijvoorbeeld aan het uitwisselen van ervaringen tussen bedrijven die verbonden zijn aan Zoetermeer maakt 't. Op bestuurlijk niveau is het elkaar aanspreken op de geleverde inspanningen een aandachtspunt. Reflecteer op casussen die lastig waren of waar inspanningen onvoldoende (b)lijken.

Eigen kracht

Bij deze bouwsteen gaat het om het versterken van de eigen kracht van alle betrokkenen, ook op uitvoerend niveau. Denk aan medewerkers van de gemeente, medewerkers van ondernemingen en docenten en leerlingen. De rol van de gemeente en de samenwerking tussen de SEA-partners is bedoeld om de randvoorwaarden daarbij te creëren. Eerder genoemde aandachtspunten komen hierbij samen: besteed aandacht aan de betrokkenheid van de achterban, vergroot de kansen op succesvolle projecten door vooraf duidelijke afspraken te maken over verantwoordelijkheden, speelruimte en eventuele financiering, en faciliteer verbindingen tussen de betrokkenen zodat ze kunnen leren van elkaars ervaringen.

BIJLAGE 1: GEÏNTERVIEWDE SEA-PARTNERS

In het kader van de inhoudelijke verkenning zijn elf interviews gehouden met 16 personen. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de geïnterviewden (op chronologische volgorde):

	Organisatie	geïnterviewden
1	Programmamanager SEA	<ul style="list-style-type: none"> • mevr. drs. L. de Beer
2	Koninklijke Horeca Nederland	<ul style="list-style-type: none"> • P. Zeij – bestuurslid • K. Verhagen – bestuurslid
3	Dura Vermeer	<ul style="list-style-type: none"> • ing. R.B. Steijn – directievoorzitter Dura Vermeer Bouw Zuid West bv
4	RVOZ	<ul style="list-style-type: none"> • R. Willems – voorzitter • mevr. N. Hofland - vicevoorzitter
5	Scholen Combinatie Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none"> • drs. P.T.E. Reenalda – voorzitter CvB Scholen Combinatie Zoetermeer
6	ID College	<ul style="list-style-type: none"> • O. de Jong – lid CvB ID college
7	Vereniging Promotie Stadshart Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none"> • J. van Doorn – voorzitter
8	UWV	<ul style="list-style-type: none"> • A. de Groot – manager UWV
9	Gemeente Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none"> • mevr. mr. A. Schepers – teammanager JABO
10	Gemeente Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none"> • drs. P. Verhoef – afdelingshoofd Werk, Zorg en Inkomen • T. Looman – teammanager Economische Zaken
11	Gemeente Zoetermeer	<ul style="list-style-type: none"> • ir. T. Kuiper – wethouder Sociale Zaken • mevr. E. van Leeuwen – wethouder Economische zaken • mevr. I. Vugs – Vink – wethouder Onderwijs

BIJLAGE 2: GEÏNTERVIEWDEN IN KADER EVALUATIE PROJECTEN

In het kader van de projectevaluaties zijn de volgende personen geïnterviewd¹⁷:

	Project	geïnterviewden
1	SEBO-keurmerk	<ul style="list-style-type: none"> • P. van der Burg – accountmanager WSP Zoetermeer
2	Ter Zake het Ondernemershuis	<ul style="list-style-type: none"> • H. Beffers - beleidsmedewerker team economie • A.J. de Ree - accountmanager economie • S. Brandenburg – accountmanager WSP/economie
3	Zoetermeer maakt 't	<ul style="list-style-type: none"> • N. Bliemert – CampusInc • mevr. L. Holman – On-Steets • mevr. A. van Manen – senior beleidsmedewerker WZI • G. Schilten - Zetacom • J. van de Wakker – ID college • J. Weerdenburg – adjunct directeur Era Contour BV
4	Verbinding arbeidsmarktregio	<ul style="list-style-type: none"> • mevr. drs. L. de Beer¹⁸ - programmanager SEA • J. van Reeuwijk – manager UWV/WSP Leidschendam-Voorburg
5	Context (3 andere regio's)	<ul style="list-style-type: none"> • L.J.F. Boeding – secretaris Werkbedrijf Twente • mevr. Th. van Biemen – manager arbeidsmarktbeleid Drechtsteden • drs. P. Kalkman – adviseur onderwijs- en arbeidsmarktbeleid, namens Rivierenland • M. de Lange – programmamanager onderwijs en arbeidsmarkt Drechtsteden • mevr. J.C. Walman-Mostert – secretaris Twente Board
6	Overige projecten	<ul style="list-style-type: none"> • H. Brouwer – sr beleidsmedewerker team beleid en implementatie • M. Wildschut – teammanager WZI

¹⁷ Met een aantal geïnterviewden in het kader van de verkenning is ook gesproken over de projecten. Als dat in één gesprek heeft plaatsgevonden zijn ze niet nogmaals in deze tabel opgenomen. Ook de telefonische interviews met 27 SEBO-keurmerkhouders zijn niet in de tabel opgenomen

¹⁸ mevrouw De Beer is twee keer geïnterviewd: in het begin van de evaluatie en ter afsluiting waarbij ook ingegaan is op de 'losse eindjes' waaronder de samenwerking in de arbeidsmarktregio

BIJLAGE 3: WERKWIJZE ENQUETE NIET-SEBO-KEURMERKHOUDERS

Om inzicht te krijgen in de bekendheid van het SEBO-keurmerk en overwegingen van ondernemers om het keurmerk nietb aan te vragen is een enquête gehouden onder een willekeurige steekproef van bedrijven in Zoetermeer zonder SEBO-keurmerk.

Uitgangspunten

- korte telefonische enquête, 5 minuten. Doel is hoge respons
- brede steekproef van lokale bedrijven in allerlei branches
- hoewel een (mogelijke) relatie met de gemeente het keurmerk wellicht interessanter maakt, zijn het niet alleen leveranciers van de gemeente die het aanvragen. Sommige lokale bedrijven doen het ook om hun band met de stad te benadrukken, of omdat het een bevestiging is van hun MVO-beleid. Om die reden zijn ook winkels e.d. opgenomen in het steekproefbestand

Steekproef

De steekproef is willekeurig getrokken uit een bestand van de gemeente Zoetermeer waarin alle ondernemingen zijn opgenomen en geclassificeerd (grootte, branche). We hebben een steekproef van 500 bedrijven getrokken. Medewerkers van de gemeente hebben vervolgens de telefoonnummers opgezocht, deze stonden niet in het bestand. In overleg met de gemeente zijn de zzp'ers uit de steekproef verwijderd.

Dataverzameling en respons

Bij aanvang van de dataverzameling is het steekproefbestand verder opgeschoond: bedrijven zonder telefoonnummer zijn verwijderd, dubbele eruit gehaald etc. Uiteindelijk bleef een bestand over met 321 bedrijven. Deze zijn alle telefonisch benaderd om deel te nemen aan de enquête. De respons is als volgt:

Netto steekproef	321
Niet bereikt	67
Geslaagd	101
Technische non-respons	123
Non-respons	30

Een klein deel van de bedrijven is niet bereikt. Daarnaast is bij ruim eenderde van de bedrijven sprake van technische non-respons: het telefoonnummer bleek niet te kloppen, het bedrijf bleek toch geen vestiging in Zoetermeer te hebben etc. Slechts een klein aantal bedrijven heeft geweigerd om mee te werken. Uiteindelijk hebben 101 bedrijven de vragen beantwoord (31% respons).